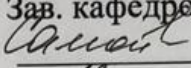


Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет Экономический
Кафедра Финансов
Направление подготовки 38.04.08 - Финансы и кредит
Направленность (профиль) образовательной программы Управление финансами
и налоговая среда бизнеса

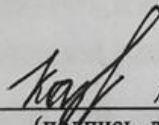
УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой
 Е.А. Самойлова
« 13 » 12 2018 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

на тему: Оперативный контроллинг как инструмент управления финансовыми
ресурсами предприятий розничной торговли

Исполнитель

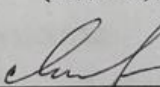
студент группы 578-озм


13.12.2018
(подпись, дата)

Ю.М. Казанцева

Руководитель

доцент, к.э.н.

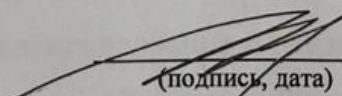

13.12.2018
(подпись, дата)

В.А. Якимова

Руководитель научного
содержания программы

магистратуры

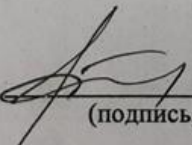
доцент, к.э.н.


13.12.2018
(подпись, дата)

О.А. Цепелев

Нормоконтроль

ассистент

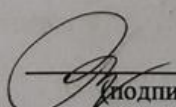

13.12.2018
(подпись, дата)

С.Ю. Колупаева

Рецензент

генеральный директор

ООО «Арт-Марткет опт»


14.12.2018
(подпись, дата)

Т.А. Юркова

Благовещенск 2018

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет: Экономический
Кафедра: Финансов

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой

Самойлова Е.А. Самойлова

« 10 » 02 2015 г.

ЗАДАНИЕ

К магистерской диссертации студента Казанцевой Юлии Максимовны

1. Тема магистерской диссертации: Оперативный контроллинг как инструмент управления финансовыми ресурсами предприятий розничной торговли (утверждена приказом от 19.08.2017 № 1960 - 42)

2. Срок сдачи студентом законченной работы 14.12.2018

3. Исходные данные к магистерской диссертации: отчет по практике, специальная литература, нормативные документы.

4. Содержание выпускной квалификационной работы (перечень подлежащих разработке вопросов): анализ предметной области, анализ объекта исследования, рекомендации по внедрению системы оперативного контроллинга, рекомендации по внедрению системы бюджетирования и разработка бюджетов.

5. Перечень материалов приложения: Бухгалтерский баланс, Отчет о финансовых результатах

6. Дата выдачи задания 10.02.2015 г.

Руководитель магистерской диссертации: доцент, канд. экон. наук В.А. Якимова

Задание принял к исполнению: 10.02.2015 г. *Каш*

РЕФЕРАТ

Магистерская диссертация содержит 82 с., 15 таблиц, 11 рисунков, 70 источников

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ, КОНТРОЛЛИНГ, КОНТРОЛЬ, СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОНТРОЛЛИНГ, ОПЕРАТИВНЫЙ КОНТРОЛЛИНГ, МЕТОДЫ КОНТРОЛЛИНГА, ФИНАНСЫ, БЮДЖЕТИРОВАНИЕ, БЮДЖЕТ ДОХОДОВ И РАСХОДОВ

Актуальность магистерской диссертации заключается в том, что в настоящее время планирование, а особенно стратегическое планирование на предприятии невозможно без современных методов оперативного и стратегического контроллинга.

Цель магистерской диссертации - предложение мероприятий по внедрению системы оперативного контроллинга как инструмента управления финансовыми ресурсами на предприятиях розничной торговли.

Предмет исследования - система оперативного контроллинга.

Объект исследования - предприятия розничной торговли.

В первой главе магистерской диссертации были исследованы теоретические основы контроллинга, проведен сравнительный анализ мнений различных авторов по поводу отличия стратегического и оперативного контроллинга.

Во второй главе магистерской диссертации была дана организационно-экономическая характеристика и проведен анализ финансового состояния объекта магистерской, обозначены предпосылки для внедрения системы оперативного контроллинга.

В третьей главе магистерской диссертации были предложены мероприятия по внедрению системы оперативного контроллинга и системы бюджетирования, как основного метода оперативного контроллинга.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	6
1 Теоретические основы оперативного контроллинга как инструмента	

управления финансовыми ресурсами предприятия	
1.1 Экономическая сущность контроллинга как метода управления финансовыми ресурсами предприятия	10
1.2 Сущность, элементы и методы оперативного контроллинга	17
1.3 Система финансовых ресурсов предприятий розничной торговли	20
2 Оценка управления финансовыми ресурсами в ООО «Арт-Маркет опт»	
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Арт-Маркет опт»	26
2.2 Цели, задачи и методы управления финансами предприятия при принятии управленческих решений в ООО «Арт-Маркетр опт»	36
2.3 Предпосылки внедрения системы оперативного контроллинга как инструмента управления финансами в ООО «Арт-Маркет опт»	40
3 Организация и методология внедрения оперативного контроллинга на примере предприятия розничной торговли ООО «Арт-Маркет опт»	
3.1 Организация системы оперативного контроллинга на предприятии	43
3.2 Внедрение системы бюджетирования как основного метода системы оперативного контроллинга на предприятия розничной торговли на примере ООО «Арт-Маркет опт»	49
3.3 Преимущества и эффект от внедрения системы оперативного контроллинга на предприятие розничной торговли на примере ООО «Арт-Маркет опт»	57
Заключение	62
Библиографический список	68
Приложение А Бухгалтерский баланс	75
Приложение Б Отчет о финансовых результатах	79
Приложение В Справка о результатах текстового документа на наличие	81

займствований

ВВЕДЕНИЕ

В современном информационном обществе, в период глобализации мировой

экономики усложнилось управление бизнесом, следовательно время, необходимое для выбора правильного решения для эффективного управления предприятием, снизилось. Руководителям предприятий необходимо располагать обработанными и систематизированными данными для принятия управленческого решения. Решение этой проблемы нашло свое отражение в практике контроллинга, который представляет собой комплексную систему управления предприятием, направленную на координацию взаимодействия систем менеджмента и контроля их эффективности.

Контроллингом называется система управления, направленная на достижение конечных целей предприятия. Контроллинг очень часто отождествляют с контролем. Однако, контроллинг отличается от контроля и даже противоположен ему. Контроль смотрит в прошлое и направлен на выявление отклонений, ошибок и проблем.

Контроллинг - это управление будущим предприятия для обеспечения его длительного функционирования. Служба контроллинга стремится к управлению процессами текущего анализа и регулирования плановых и фактических показателей так, чтобы возможно было уменьшить или полностью исключить ошибки, отклонения и просчеты в настоящем и в будущем периодах.

Актуальность темы научно исследовательской работы заключается в том, что в настоящее время планирование, а особенно стратегическое планирование на предприятии невозможно без современных методов оперативного и стратегического контроллинга.

Контроллинг направлен на управление, контроль и корректировку оперативных и стратегических аспектов в планировании. Контроллинг формирует и управляет системой учета и внутренней отчетности организации.

Контроллинг связан с финансовым анализом, финансовым менеджментом бухгалтерским учетом, стратегическим и бизнеспланированием, стратегическим, инновационным и инвестиционным менеджментом. Контроллинг в настоящее время необходим для специалистов по бухгалтерскому учету и маркетингу, стратегическому менеджменту, стратегическому планированию, , антикризисному управлению.

Цель магистерской диссертации состоит в определении системы оперативного контроллинга как инструмента управления финансовыми ресурсами на предприятиях

розничной торговли.

Для достижения данной цели необходимо решить следующие задачи:

- 1 Изучить теоретических основы оперативного контроллинга;
- 2 Провести анализ целей и задач оперативного контроллинга;
- 3 Дать организационно-экономическую характеристику деятельности объекта исследования на примере ООО «Арт-Маркет опт» и провести экспресс-анализ финансового состояния ООО «Арт-Маркет опт»;
- 4 Предложить мероприятия по внедрению системы оперативного контроллинга;
- 5 Разработать рекомендации по внедрению системы бюджетов, как основы оперативного контроллинга, на предприятия розничной торговли.

Предметом исследования в магистерской диссертации является система оперативного контроллинга.

Объектом исследования в данной работе являются предприятия розничной торговли.

В первой главе магистерской диссертации были исследованы теоретические основы контроллинга, проведен сравнительный анализ мнений различных авторов по поводу отличия стратегического и оперативного контроллинга, исследованы отраслевые особенности розничной торговли и система финансовых ресурсов на предприятиях розничной торговли.

Во второй главе магистерской диссертации была дана организационно-экономическая характеристика объекта магистерской диссертации и проведен анализ его финансового состояния, дана характеристика финансовых ресурсов объекта работы и обозначены предпосылки для внедрения системы оперативного контроллинга.

В третьей главе магистерской диссертации были предложены мероприятия по внедрению системы оперативного контроллинга на предприятии розничной торговли на примере ООО «Арт-Маркет опт» и системы бюджетирования, как основного метода оперативного контроллинга, разработаны бюджеты предприятия для более эффективной его деятельности.

При написании магистерской диссертации были использованы аналитические, монографические и экономико-статистические, методы исследования.

Источниками информации для написания магистерской диссертации послужили: учебная и научная литература, нормативно-правовые акты, научные статьи.

В магистерской диссертации изучены экономическая сущность контроллинга, методы и элементы оперативного контроллинга, система финансовых ресурсов предприятий розничной торговли, предложены мероприятия по внедрению системы оперативного контроллинга для предприятий розничной торговли, предложены мероприятия по внедрению системы бюджетирования, как основного метода системы оперативного контроллинга, обозначены преимущества от предложенных мероприятий.

Основные выводы и результаты диссертационного исследования были представлены на международных и региональных научно-практических конференциях: II Международной научно-практической конференции «Россия и Каций: вектор развития» (г. Благовещенск, АмГУ, 12 декабря 2015 г.), XXV Научной конференции – «День науки» -2016 (г. Благовещенск, АмГУ, 14 апреля 2016 г.), III Международной научно-практической конференции «Россия и Китай: вектор развития» (г. Благовещенск, АмГУ, 05 декабря 2016 г.)

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОПЕРАТИВНОГО КОНТРОЛЛИНГА КАК ИНСТРУМЕНТА УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВЫМИ РЕСУРСАМИ

1.1 Экономическая сущность контроллинга как инструмента управления финансовыми ресурсами

Как и всеми сферами человеческой деятельности, финансовой сферой нужно управлять. Управление представляет собой совокупность приемов и методов целенаправленного воздействия на объект для достижения определенного результата. Важной областью управленческой деятельностью является управление финансами.

Понятие «управление» шире, чем понятие «менеджмент». Теория управления изучает закономерности ведения управленческого процесса на макро- и микроуровне и возникающие во время этого процесса отношения между людьми, разрабатывает систему и методы активного воздействия на объект управления, определяет методологические приемы, соответствующие специфике объекта исследования.

Менеджмент - термин американского происхождения, который применяют только в том случае, если речь идет о ведение бизнеса. В литературе «менеджмент» рассматривают как «...форму управления социально-экономическими процессами посредством и в рамках деятельности коммерческой организации, т.е. предприятия».¹

¹ Румянцева Е.Е. Новая экономическая энциклопедия. - М., 2016. - 882 с.

Исходной позицией при рассмотрении понятия «финансовый менеджмент» является функционирование его в экономике рыночного типа. На этом строится различие понятий «финансовый менеджмент» и «управление финансами». Управление финансами осуществляется и на уровне государства, и на уровне организации. Это направление управленческой деятельности свойственно как коммерческим, так и некоммерческим организациям.

Нет точного определения понятия «управление финансами», но отталкиваясь от определения понятия «управление», можно сказать, что это воздействие субъектов управления на финансы с целью достижения финансовой устойчивости.

Энтони А. считает, что «...управленческий учёт — это упорядоченная система выявления, измерения, сбора, регистрации, интерпретации, обобщения, подготовки и предоставления важной для принятия решений по деятельности фирмы информации и показателей для управленческого звена компании (внутренних пользователей — менеджеров). Это процесс в рамках организации, который обеспечивает управленческий аппарат организации информацией, используемой для планирования, собственно управления и контроля над деятельностью организации».

По мнению Яновского К. П. управленческий учёт это «...управление экономическим субъектом через планирование, контроль и регулирование управленческой деятельностью и процессом принятия решения. В основе управленческого учёта лежит система эффективного управления финансовыми, материальными и трудовыми ресурсами».

А Ивакина И. определяет управленческий учёт как «...это процесс в пределах конкретного предприятия, цель которого – обеспечить управленческий аппарат информацией, используемой для планирования, собственно управления и контроля за деятельностью предприятия».

Возникновение и развитие контроллинга как инструмента управления непосредственно связано с развитием и совершенствованием рыночных отношений. Контроллинг означает регулирование, руководство, управление и контроль. Контроллинг возник в первой половине 20 в. как результат формирования новой концепции управления бизнесом.

Как научная категория понятие контроллинга возникло в западной экономической науке и в дальнейшем появилось в России в связи с поиском механизмов, которые смогут обеспечить эффективное функционирование хозяйствующих субъектов в рыночных условиях.

Шешукова Д.Д. считает, что в узком смысле «контроллинг» - это синоним управленческого учета.

Единого определения понятия «контроллинг» в настоящее время нет. Авторы по-разному подходят к определению понятия «контроллинг», но все мнения сходятся к тому, что это новая концепция управления, в основе которой лежит стремление обеспечить успешное и эффективное функционирование организационной системы в долгосрочном периоде.

По мнению А.М. Карминского, «...контроллинг - это и философия, и образ мышления руководителей, ориентированные на эффективное использование ресурсов и развитие предприятия в долгосрочной перспективе».

Термин «контроллинг» происходит от английского слова «to control», что в экономическом смысле есть управление и наблюдение. В виду того, что управление подразумевает под собой ряд мероприятий по планированию, наблюдению и анализу, то можно говорить о «контроллинге» как интегрированной системе контроля и планирования мероприятий, нацеленных на достижение результатов в будущем.²

Богачева Н.В. считает, что контроллинг - это «...управление будущим для обеспечения длительного функционирования предприятия и его структурных подразделений».³

Контроллинг занимает важное место в теории экономики фирмы, объединяя в единое целое исследования в таких областях как управление, организация, планово-учетная и контрольная деятельность, а также информационное обеспечения. При этом контроллинг помогает наилучшим образом интегрировать эти, взаимодействующие

² Алексеенко А.М. Контроллинг в современных условиях управления предприятием // Транспортное дело России. - 2014. №3. С. 103-104.

³ Богачева Н.В. Контроллинг как технология управления // Вестник Российского Государственного Аграрного Университета. - 2014. - №11. С. 148-150.

между собой, виды исследований и способствует, тем самым, выработке и осуществлению целостной политики фирмы и концепции управления.

Таблица 1 – Анализ функций контроллинга

Функции	Автор
Учетно-контрольная функция Аналитическая функция Комментирующая (совещательная) функция Сервисная функция Функция координации Функция адаптации Функция совершенствования системы управления	Степочкина Е.А., Зайцев Д.В.
Планирование Организация Мотивация Контроль регулирование	Пшинокова И.В., Игнатъева О.И.
-координация управленческой деятельности по достижению целей предприятия; - информационная и консультационная поддержка принятия управленческих решений; - создание и обеспечение функционирования общей информационной системы управления предприятием; - обеспечение рациональности управленческого процесса.	Ташенова С.Д., Зиядин С.Т.

По нашему мнению, можно выделить такие основные функции контроллинга:

- 1 Планирование;
- 2 Регулирование;
- 3 Контроль;
- 4 Информационное обеспечение;
- 5 Функция совершенствования системы управления.

Такая функция, как планирование осуществляет информационную поддержку при разработке базисных планов продаж, производства, инвестиций, закупок, проверку предлагаемых планов на полноту и реализуемость, отвечает за составление сводного плана предприятия, координирует процессы обмена информацией.

Контроль и регулирование отвечают за определение величин, контролируемых во временном и содержательном разрезах, сравнивают плановые и фактические показатели

для измерения и оценки степени достижения цели, анализируют отклонения от плана, их причины, вырабатывают предложения для уменьшения отклонений в будущем.

Информационное обеспечение – это сбор и систематизация самых значимых для принятия решений данных, разработка инструментария для планирования, контроля и принятия управленческих решений, разработка архитектуры информационной системы.

Обычно понятие контроллинг связывают с понятием контроль. Это сравнение не является верным, так как контроль предполагает выявление допущенных ошибок, а с помощью контроллинга стремятся так наладить процесс управления, чтобы как можно больше снизить возникновение ошибок и просчетов в деятельности предприятия.

Анализ цели и задач контроллинга приведены в таблице 2.

Таблица 2 – Анализ цели и задач контроллинга

Цель контроллинга	Задачи контроллинга	Автор
Ориентация управленческого процесса на достижение поставленных перед предприятием целей	<ul style="list-style-type: none"> - оптимизация управления организационной структурой предприятия; - организация эффективной системы учета операций и результатов; - внедрение системы планирования контроля и анализа деятельности; - автоматизация систем учета и управления компанией. 	Досугова А.В.
Должен обеспечивать методическую и инструментальную базу для поддержки основных функций менеджмента: планирования, организации, мотивации, контроля и координации, а также оценки ситуации для принятия управленческих решений.	<ul style="list-style-type: none"> - планирование и составление смет; - учет затрат и калькулирование; - финансовый учет; - составление отчетности и создание информационных систем; - текущий и специальный анализ и контроль; - организация и управление. 	Гусев М.М.
Ориентация управленческого процесса на достижение всех целей, стоящих перед предприятием	Одна из основных задач контроллинга – информационная поддержка управления.	Ташенова С.Д., Зиядин С.Т.

Можно сделать вывод, что в контроллинг является системой помощи менеджменту, который использует его при разработке планов деятельности предприятия и получает из системы контроллинга информацию, используемую при принятии решений в дальнейшем. Эти решения приобретают конструктивную форму стратегических и текущих планов. Основной целью контроллинга является предоставление руководству предприятия информации, необходимой для управления развитием предприятия.

Важнейшей задачей контроллинга является обеспечение взаимосвязи и разных функций управления фирмой. Так, система информационного обеспечения принятия решений, система планирования и система контроля не могут быть построены независимо друг от друга. Их взаимосвязь реализуется в виде взаимного использования информации, обеспечения непротиворечивости задач и согласования методик. Таким образом, контроллинг осуществляет текущую настройку системы управления посредством координации функций управления.

Контроллинг в торговой организации - это некий набор основных интегрированных механизмов, который соответствует целям и потребностям предприятия. Контроллинг, результатом которого становится усложнение системы управления предприятием, повышает трудоемкость и ничего не дает взамен, смертельно опасен для организации.

Сущность контроллинга заключается в экономическом управлении, при котором информационные системы, планирование и контроль неразрывно связаны между собой. Контроллинг подразумевает расчет экономических результатов на основе анализа плановых и фактических показателей. Он подразделяется на оперативный и стратегический.⁴

Стратегический контроллинг – подсистема стратегического менеджмента, которая координирует функции стратегического анализа, целеполагания, планирования и корректировки стратегии; контролирует работу всей системы в целом и всех функциональных областей деятельности предприятия, а также задает, развивает и контролирует подсистему стратегического информационного обеспечения.

Оперативный контроллинг - это система управления предприятием, которая направлена на повышение показателей выручки, прибыли и рентабельности в краткосрочной перспективе, контроль и устранение текущих проблем предприятия.

Сравнение стратегического и оперативного контроллинга приведено в таблице 3.

Таблица 3 – Сравнение стратегического и оперативного контроллинга

Параметры	Стратегический контроллинг	Оперативный	Автор
-----------	----------------------------	-------------	-------

⁴ Асаул А.Н. Управление затратами и контроллинг. Кызыл: РИО ТувГУ. 2014. С. 120.

		контроллинг	
Цель	«Обеспечение долгосрочного функционирования предприятия и контроля достижения предприятием намеченной стратегической цели развития».	-	Лаенко О.А., Денисова К.Е.
Цель	«Заключается в обеспечении продолжительного и эффективного существования предприятия».	-	Саховская К.А.
Цель	«Должен обеспечить выживаемость предприятия, отслеживание намеченных целей развития и достижения долгосрочного устойчивого преимущества перед конкурентами».	Создание такой системы управления, которая эффективно помогает достичь текущие цели предприятия, а также оптимизирует соотношение «затраты-прибыль»	Вертянкина А.В.

Можно отметить, что основным отличием оперативного контроллинга от стратегического является то, что оперативный ориентируется на настоящий период, а стратегический - на тенденции будущих периодов.

В практической деятельности стратегический и оперативный котнроллинг тесно взаимодействуют друг с другом в процессе управления.

Современный оперативный контроллинг не может основываться только на данных бухгалтерского учета.

1.2 Сущность и методы оперативного контроллинга

Изучая экономическую литературу, можно заметить множество разных трактовок понятия метода контроллинга.

Согласно мнению Ковалева В.В., метод представляет собой способ достижения цели контроллинга и состоит из совокупности приемов теоретического и практического познания объекта контроллинга.

Орлов А.И. выделяет в своей статье математические и инструментальные методы контроллинга. Под математическими методами он понимает разделы математики, прежде всего современной математической статистики, которые могут быть применены для разработки и применения математических моделей для решения задач

контроллинга. Под инструментальными методами он понимает программное обеспечение, программные системы, которые могут быть применены для решения задач контроллинга в предметных областях.

Система контроллинга располагает большим количеством разнообразных методов. Первоначально используемые методы были направлены, в основном, на оптимизацию затрат предприятия. По мере усложнения функций контроллинга, более тесного его взаимодействия с управлением и усложнения самих хозяйственных систем стали применять все более сложные методы.

Возникла проблема несогласованности различных функций контроллинга, поэтому появилась необходимость в классификации его инструментов. Сравнение методов оперативного контроллинга по мнению разных авторов можно привести в таблице 4.

Таблица 4 – Сравнение методов оперативного контроллинга

метод	автор	Шигаев А.И.	Попченко Е.Л. и Ермасова Н.Б.	Анискин Ю.П. и Павлова А.М.
1		2	3	4

Продолжение таблицы 4

1	2	3	4
АВС-анализ	+	+	+
Анализ безубыточности	+	+	+
Расчет сумм покрытия	+	+	+
Анализ узких мест	+	+	+
Анализ загрузки мощностей	+		
Анализ объемов заказов	+		+
Бюджетирование	+	+	
Оперативная диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия	+		
Внутрипроизводственное рационализаторство	+		

Анализ затрат по центрам ответственности	+	+	
Анализ скидок	+	+	
Планирование и расчет производственного результата		+	
Функционально-стоимостной анализ		+	
Инструментарий логистики		+	

Фалько С.Г. выделяет такие базовые методы, как: учет, планирование и бюджетирование, анализ отклонений, инвестиционные расчеты, отчетность.

Несмотря на расхождение мнений, методы оперативного контроллинга должны удовлетворять требованию: обеспечение выполнения функций контроллинга.

Оперативный контроллинг предназначен для обеспечения организационной, информационно-аналитической, методической и инструментальной поддержки и координации принимаемых менеджерами оперативных управленческих решений, направленных на достижение запланированных результатов по всем функциональным сферам и процессам посредством измерения ресурсов и результатов деятельности.

Цель оперативного контроллинга - создание системы управления достижением текущих целей предприятия, а так же принятие своевременных решений по оптимизации соотношения затраты-прибыль. Временной горизонт оперативного контроллинга составляет, как правило, один год.

К основным методам оперативного контроллинга мы отнесли:

1 ABC-анализ. ABC-анализ помогает сопоставлять показатели в натуральном и стоимостном выражениях.

2 Анализ сумм покрытия.

При расчете сумм покрытия различают постоянные и переменные затраты.

Переменные возникают в связи с производством и сбытом продукции. Эти затраты можно списывать на продукцию в соответствии с принципом причинности. Постоянные же затраты представляют собой расходы на обеспечение готовности к производству. Они появляются независимо от того, производилась ли продукция и в

каком количестве. Поэтому невозможно отнести постоянные затраты на готовую продукцию.

Переменные затраты зависят от объема выпуска и прямо пропорциональны изменению загрузки производственных мощностей. Постоянные затраты, напротив, не рассматриваются как затраты на продукцию.

Сумма покрытия представляет собой разность между выручкой от продаж и переменными издержками. Прибыль возникает, когда накопленные суммы покрытия по всей проданной продукции оказываются больше величины постоянных затрат предприятия или организации.

3 Анализ узких мест.

4 Анализ безубыточности (маржинальный анализ).

Точка безубыточности - минимальный уровень производства или другого вида экономической деятельности, при котором величина выручки от реализации произведенного продукта, услуг равна издержкам производства и обращения этого продукта.

Анализ величин в точке безубыточности направлен на определение критической величины, которая показывает, когда выручка покрывает общие затраты предприятия.

5 Бюджетирование. Бюджетирование можно определить как рассчитанный на определенный момент времени процесс выработки оптимальных направлений использования доходов и формирования расходов предприятия в ходе осуществления его финансово-хозяйственной. При этом бюджетирование охватывает разработку бюджетов, организацию его осуществления и контроль за его выполнением.

6 Анализ объемов заказов.

7 Анализ скидок.

8 Анализ затрат по центрам ответственности - выявление резервов роста прибыли за счет повышение активности менеджеров на всех уровнях.

В целом оперативный контроллинг является сложной системой, которая объединяет в себе такие элементы, как установка целей, планирование и учет на предприятии, контроль, анализ, сбор информации и поиск альтернативных решений,

выработку рекомендаций для принятия управленческих решений. Все это позволяет своевременно выявлять и решать возникающие перед предприятием проблемы.

1.3 Система финансовых ресурсов предприятий розничной торговли

Розничная торговля - это любая деятельность, осуществляющая продажу товаров или услуг конечным потребителям для их личного некоммерческого использования с целью получения прибыли.

Розничные торговые предприятия реализуют товары непосредственно населению для личного использования. В этом и заключается отличие ее от оптовой торговли, в которой приобретение и продажа товаров осуществляется для использования их в предпринимательской деятельности, не связанной с личным, семейным, домашним и иным видом использования.

Для реализации в розницу нужны специально оборудованные торговые помещения, приспособленные для сервисного обслуживания населения, и необходимо сформировать торговый ассортимент и изменять его в соответствии с быстро меняющимся спросом и пожеланиями покупателей.

Таким образом, предметом розничной торговли является не только целенаправленная продажа товаров, но и торговое обслуживание покупателей, и предоставление дополнительных торговых и послепродажных услуг.

Объект торговли - это место, где заключаются сделки розничной купли-продажи.

Особенностью предпринимательской деятельности в торговле по сравнению с производственной или банковской деятельностью является то, что в торговле существенно «ниже» так называемый входной барьер в отрасль. На практике это означает наличие реальной угрозы появления новых конкурентов.

Именно торговля связывает производство и потребление, поддерживая равновесие между спросом и предложением.

Розничная торговля решает следующие задачи:

- приобретает товары у оптовиков и предлагает их для продажи любому желающему в неизменном виде или после переработки;
- формирует ассортимент товаров и перечень услуг для удовлетворения общественных потребностей;

- организует товары с доставкой на дом;
- организует торговлю в разнос, когда розничный торговец ходит со своими товарами от дома к дому;
- организует уличную торговлю;
- осуществляет мелочную торговлю.

Функции, которые выполняет розничная торговля:

- изучение спроса и предложения;
- формирование торгового ассортимента, удовлетворение потребности населения в товарах;
- организация товародвижения, доведение товаров до покупателей;
- воздействие на производство в целях расширения ассортимента и увеличения объема товаров;
- рекламно-информационная функция;
- формирование спроса и стимулирование сбыта на реализуемые товары;
- выбор наиболее эффективных методов продажи товаров;
- оказание покупателем комплекса услуг, облегчающих процесс покупки и использования товаров;
- удовлетворение потребностей населения;
- осуществление торгово-технологических операций с товаром, а именно, хранение, фасовка, упаковка, внутримагазинное перемещение, размещение и выкладка в торговом зале, совершенствование технологии торговли и улучшение обслуживания покупателей;

Экономическое значение розничных торговых сетей состоит в ускорении движения и реализации товара и в сохранении его качества и количества на всем пути от производителя до потребителя.

Розничная торговля является одной из важных бюджетообразующей отраслью, поэтому от ее состояния и эффективной организации во многом зависит формирование основ финансовой стабильности государства.

Под финансовыми ресурсами государства, объединений, предприятий, организаций как юридических лиц и субъектов распределения понимаются

находящиеся в их распоряжении средства, выраженные в деньгах, являющиеся результатом как первичного, так и последующего

распределений и перераспределений общественного продукта и национального дохода.⁵

Основные подходы к определению понятия «Финансовые ресурсы предприятия» представлены в таблице 2.

Таблица 5 - Подходы к определению понятия «Финансовые ресурсы предприятия»

Автор	Определение
Рудченко И.В.	Источники средств предприятия направляются на формирование его активов, то есть, это денежный капитал, который используется организацией для формирования своих активов и осуществления производственно-финансовой деятельности для получения доходов и прибыли
Казачок И.А.	Совокупность всех денежных ресурсов, которые поступили на предприятие за определенный период времени или на определенную дату в процессе реализации продукции, товаров, работ, услуг (операционная деятельность), основных и оборотных средств (инвестиционная деятельность), и выдачи обязательств (имущественных и долговых - финансовая деятельность)
Леос А.Ю., Коваль И.С.	Собственные и приравненные к ним средства и финансовые активы, доступные для бизнеса на правах собственности, в пределах действующего законодательства
Куличенко Ю.Л.	Это часть средств, которые были сформированы во время создания субъекта хозяйствования, поступающих на предприятие по результатам операционной, инвестиционной и финансовой деятельности для реализации поставленных задач и исполнения обязательств
Райзберг Б.А.	Совокупность всех видов денежных средств, финансовых активов, которыми располагает хозяйствующий субъект, находящихся в его распоряжении. Финансовые ресурсы являются результатом взаимодействия поступления и расходов, распределения денежных средств
Золотогоров В.Г.	Денежные доходы, накопления и поступления, находящиеся в распоряжении субъекта хозяйствования и предназначенные для выполнения финансовых обязательств, осуществления затрат по расширенному воспроизводству, экономическому стимулированию и удовлетворению социальных и других нужд работающих
Павлова Л.Н.	Собственные источники финансирования воспроизводства, остающиеся в

⁵ Остапенко Л.М. Эволюция понятия «финансовые ресурсы» и современные подходы к определению понятия «финансовые ресурсы предприятия». 2016. №1-1 (13) С.103

Финансовые ресурсы предприятий торговли — это результаты функционирования финансов, выступающие в качестве денежных доходов и поступлений средств.

Финансы в торговле - это система экономических отношений, посредством которых осуществляются формирование, распределение и использование денежных средств. Существование и развитие финансовых ресурсов в условиях рыночных отношений обусловлено кругооборотом товарно-денежных отношений в виде двух фаз: покупка товаров и их продажа в розничной торговле. Первая фаза связана с движением товаров, а вторая — с движением денежных средств.

К функциям финансовой системы предприятий розничной торговли можно отнести:

- инвестиционно-распределительная;
- доходно-распределительная;
- фондообразующая (источниковая);
- обеспечивающая;
- контрольная.

Источниками формирования финансовых ресурсов торгового предприятия в организационно-экономическом отношении являются:

- собственные и приравненные к ним средства;
- средства, мобилизуемые на финансовом рынке;
- поступление средств в порядке перераспределения.

Собственные средства торговых предприятий - это финансовые ресурсы, которые принадлежат этому предприятию на правах собственности и являются экономической основой его торгово-хозяйственной деятельности. Они направляются на обеспечение потребности в основных оборотных средствах предприятия. К ним относят:

- Собственный капитал;
- Уставный капитал;
- Резервный капитал;
- Добавочный капитал;
- Накопляемая (чистая) прибыль.

Финансовые ресурсы предприятия торговли, сформированные за счет различных источников средств, имеют целевой характер их использования по следующим направлениям:

- платежи бюджету, банкам, налоговым органам, возврат ссуд, страховые платежи;
- инвестирование средств;
- образование поощрительных и социальных фондов предприятия.

Прибыль является основным источником средств развивающегося торгового предприятия.

Роль и значение финансовых ресурсов определяются необходимостью организации на предприятиях розничной торговли современных систем управления финансовыми ресурсами и разработки финансовой политики. Основной целью является построение эффективной системы управления финансами, которая будет направлена на достижение оптимальных уровней затрат и прибыли, а также повышения рентабельности ресурсов.

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Арт-Маркет опт»

Розничная торговля регулируется статьей Гражданского кодекса РФ «Договор розничной купли-продажи».

По договору розничной купли-продажи продавец, который осуществляет предпринимательскую деятельность по продаже товаров в розницу, обязуется передать покупателю товар, предназначенный для личного, домашнего, семейного или любого другого использования, не связанного с предпринимательской деятельностью.⁶

Оптовая торговля - вид деятельности, непосредственно связанный с приобретением и последующей продажей товаров для использования их в предпринимательской деятельности (в том числе для перепродажей) или в иных целях, не связанных с личным, домашним, семейным и любым другим подобным использованием.⁷

Отсюда возникает определяющая роль такого понятия, как «цель приобретения товара», а его количество вообще никак не учитывается. В случае покупки частным лицом целой партии любой продукции для личных нужд, такая операция будет считаться розничной.

Соответственно отличается оформление таких продаж. Для розничной продажи достаточно кассового или товарного чека. Для оптовой необходимы договоры поставки, накладные, приходные кассовые ордера и т.п.

Общество с ограниченной ответственностью «Арт-Маркет опт» учреждается в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации и Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью».

Время образования предприятия: 22.01.2004 г.

Генеральным директором ООО «Арт-Маркет опт» является Юркова Тамара Анатольевна.

⁶ Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 05.12.2017)

⁷ Федеральный закон от 28.12.2009 N 381-ФЗ (ред. от 03.07.2016) «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 15.07.2016)

Полное наименование общества: Общество с ограниченной ответственностью «Арт-Маркет опт».

Сокращённое наименование: ООО «Арт-Маркет опт».

Фактический адрес: Россия, Амурская область, г. Благовещенск, ул. Текстильная, 118.

Юридический адрес: Россия, Амурская область, г. Благовещенск, ул. Текстильная, 118.

Почтовый адрес: 675028, Россия, Амурская область, г. Благовещенск, ул. Текстильная, 118.

Цель деятельности ООО «Арт-Маркет опт» - удовлетворение общественных потребностей в товарах, работах и услугах, извлечение прибыли.

Предметом деятельности общества является:

- оптово-розничная торговля;
- внешнеэкономическая деятельность;
- строительство;
- ремонтно-строительные работы;
- отделочные работы;
- транспортные услуги;
- посреднические услуги;
- заготовка, переработка, хранение и реализация леса;
- организация общественного питания (открытие кафе, баров, ресторанов);
- представительские услуги;

Общество вправе осуществлять иные виды деятельности, не запрещённые действующим законодательством.

Основной вид деятельности: розничная реализация продовольственных товаров.

Основным документом является Устав ООО «Арт-Маркет опт», протокол собрания учредителей.

ООО «Арт-Маркет опт» является юридическим лицом по законодательству Российской Федерации и приобретает права юридического лица со дня его государственной регистрации. ООО «Арт-Маркет опт» имеет в собственности

обособленное имущество, которые учитываются на самостоятельном балансе, вправе открывать расчётные и иные счета в любых финансово-кредитных учреждениях России в рублях и в иностранной валюте, имеет печать со своим наименованием, товарный знак и другие необходимые реквизиты.

Участниками общества являются граждане Российской Федерации Комогорцев Евгений Юрьевич и Лиманов Сергей Васильевич.

Уставной капитал общества составляет на 2016 год 20 000 000 (двадцать миллионов) рублей и состоит из номинальной стоимости долей его участников. Уставной капитал определяет минимальный размер имущества, гарантирующего интересы его кредиторов.

Доли участников в уставном капитале определяются следующим образом:

- доля Комогорцева Евгения Юрьевича составляет 50 процентов уставного капитала, её номинальная стоимость 10 000 000 рублей;
- доля Лиманова Сергея Васильевича составляет 50 процентов уставного капитала, её номинальная стоимость 10 000 000 рублей.

Таблица 6 - Карточка ООО «Арт-Маркет опт»

Фирменное название организации	Общество с ограниченной ответственностью «Арт-Маркет опт»
1	2

Продолжение таблицы 6

1	2
Сокращённое название	ООО «Арт-Маркет опт»
ИНН	2801094519
КПП	280101001
ОГРН	1042800010824
Генеральный директор	Юркова Тамара Анатольевна
Телефон/факс	35-59-17; 36-40-32
Юридический адрес	675028 г. Благовещенск, ул. Текстильная, 118.
БИК	041012603
К/с	30101810200000000603
Р/с	40702810603010112997
Банк	Благовещенское ОСБ № 8636 г. Благовещенск (ИНН7707083893 КПП280102001)

ОКПО	10687990
ОКВЭД	52.12
ОКАТО	10401000000
ОКТМО	10701000
ОКОГУ	49013
ОКФС	16
ОКОПФ	65

В настоящее время ООО «Арт-Маркет опт» работает в сфере розничной торговли продуктам питания и бытовой химии в сети супермаркетов.

В Российской Федерации используются различные способы публично-правового воздействия государства на торговую деятельность. Сюда относятся не только меры ограничительного характера, но и государственная поддержка тех видов деятельности, которые особенно важны для государства и общества. Применяются такие меры государственного регулирования, как прогнозирование и программирование социально-экономического развития, государственная поддержка малого предпринимательства, государственная регистрация субъектов предпринимательской деятельности, лицензирование отдельных видов деятельности, техническое регулирование и другие.

Особенностью нормативно-правового регулирования внутренней торговли в России является формирование правовой базы регулирования в рамках гражданского законодательства.

Поскольку торговый оборот является частью имущественного, а торговая деятельность одним из видов предпринимательства, то практически все институты гражданского законодательства распространяются на торговлю.

Основные нормативно-правовые акты, регулирующие торговую деятельность:

- Федеральный закон Российской Федерации от 28 декабря 2009 г. № 381-ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации»;

- Гражданский Кодекс Российской Федерации от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 05.05.2014);

- Закон от 07.02.1992 № 2300-1 (действующая редакция от 05.05.2014) «О защите прав потребителей»;

- Федеральный закон от 04.05.2011 № 99-ФЗ «О лицензировании отдельных видов деятельности»;

- Федеральный закон от 30.12.2006 (ред. От 28.12.2013) № 271-ФЗ «О розничных рынках и о внесении изменений в Трудовой Кодекс Российской Федерации»;

- Федеральный закон от 22.05.2003 № 54-ФЗ (ред. от 05.05.2014) «О применении контрольно-кассовой техники при осуществлении наличных денежных расчетов и (или) расчетов с использованием платежных карт»;

- Кодекс Российской Федерации «Об Административных правонарушениях» (КоАП РФ) от 30.12.2001 № 195-ФЗ (ред. от 21.07.2014);

- Федеральный закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции»;

Основные нормативно-правовые акты по бухгалтерскому учету, на основании которых составлена учетная политика и ведется учет:

- Федеральный закон от 06.12.2011г. № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете»;

- Положения по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации, утвержденного Приказом Минфина РФ от 29 июля 1998 г. № 34н (в редакции от 26 марта 2007 г. № 26н);

- Положения по бухгалтерскому учету «Бухгалтерская отчетность организации» (ПБУ 4/99), утвержденного Приказом Минфина РФ от 6 июля 1999 г. № 43н, (в ред. Приказов Минфина РФ от 18.09.2006 № 115н, от 08.11.2010 № 142н);

- Положения по бухгалтерскому учету «Учетная политика организации» (ПБУ 1/2008), утвержденного Приказом Минфина РФ от 6 октября 2008 г. № 106н (в ред. Приказов Минфина России от 11.03.2009 № 22н, от 25.10.2010 № 132н, от 08.11.2010 № 144н, от 27.04.2012 № 55н);

- Положения по бухгалтерскому учету «Учет основных средств» (ПБУ 6/01) , утвержденного Приказом Минфина РФ от 24.12.10 № 186н);

- Положения по бухгалтерскому учету «Учет материально - производственных запасов» ПБУ 5/01 (в ред. Приказа Минфина РФ от 25.10.10 № 132н);

- Положения по бухгалтерскому учету «Расходы организации» ПБУ 10/99 (в ред. Приказа Минфина РФ от 27.04.2012 № 55н);

- Плана счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организаций и Инструкции по его применению, утвержденных Приказом Минфина РФ от 31 октября 2000 г. № 94н (в редакции от 18 сентября 2006 г. № 115н).

В таблице 7 представлены основные экономические показатели деятельности ООО «Арт-Маркет опт» за 3 года.

Таблица 7 - Основные экономические показатели деятельности ООО «Арт-Маркет опт» за 2015-2017 гг.

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017г.	Абсолютные изменения показателя, тыс.руб.		Относительное изменение, %	
				2016 г.- 2015 г.	2017 г.- 2016 г.	2016 г.- 2015 г.	2017 г.- 2016 г.
Выручка, тыс. руб.	3334539	3801925	4269098	467386	467173	12,29	10,94
Себестоимость продаж, тыс. руб.	3043491	3508801	3943964	465310	435163	13,26	11,03
Коммерческие расходы, тыс. руб.	231900	282415	291727	50515	9312	17,89	3,19
Прибыль от продаж, тыс. руб.	59148	10709	33407	-48439	22698	-452,32	67,94
Чистая прибыль, тыс. руб.	32445	28354	29249	-4091	895	-14,43	3,06
Средняя величина активов, тыс. руб.	620484	822426	403610	201942	-418816	24,55	-103,77
Средняя величина оборотных активов, тыс. руб.	540871	714913	293358	174042	-421555	24,34	-143,70
Средняя величина ОС, тыс. руб.	75796	107513	110252	31717	2739	29,50	2,48
Средняя численность работников, чел.	374	565	731	191	166	33,81	22,71
Фондоотдача, %.	43,99	35,36	38,72	-8,63	3,36	-24,41	8,67
Рентабельность продаж, %	0,97	0,75	0,69	-0,23	-0,06	-30,47	-8,85
Выручка на одного работника, тыс. руб./чел.	8915,88	6729,07	5840,08	-2186,81	-888,99	-32,50	-15,22

Из таблицы 7 можно сделать вывод, что организация находится в удовлетворительном состоянии.

Выручка в 2017 году выросла на 10 % по сравнению с 2016 годом. В 2016 году прирост был больше.

Численность работников и площадь магазинов увеличивается с каждым годом в связи с открытием новых магазинов.

Выручка на одного работника на анализируемый период стала меньше и в 2017 году стала составлять 5840,08 тыс. руб.

Себестоимость продаж в 2016 году увеличилась 13 % по сравнению с 2015 годом, а в 2017 на 11 %. Темп роста себестоимости выше темпа роста выручки, что является неблагоприятной тенденцией в формировании чистой прибыли.

Коммерческие расходы в 2017 году стали больше на 50515 тыс. руб. и составили 291727 тыс. руб.

Прибыль от продаж в 2016 году по сравнению с 2015 годом значительно уменьшилась и составила 10709 тыс. руб., в 2017 году она увеличилась на 68 %, но так и не достигла уровня 2015 года.

В 2016 году темп роста чистой прибыли снизился на 14 % . В 2017 год он идет к увеличению, но аналогично прибыли от продаж не догоняет показания 2015 года.

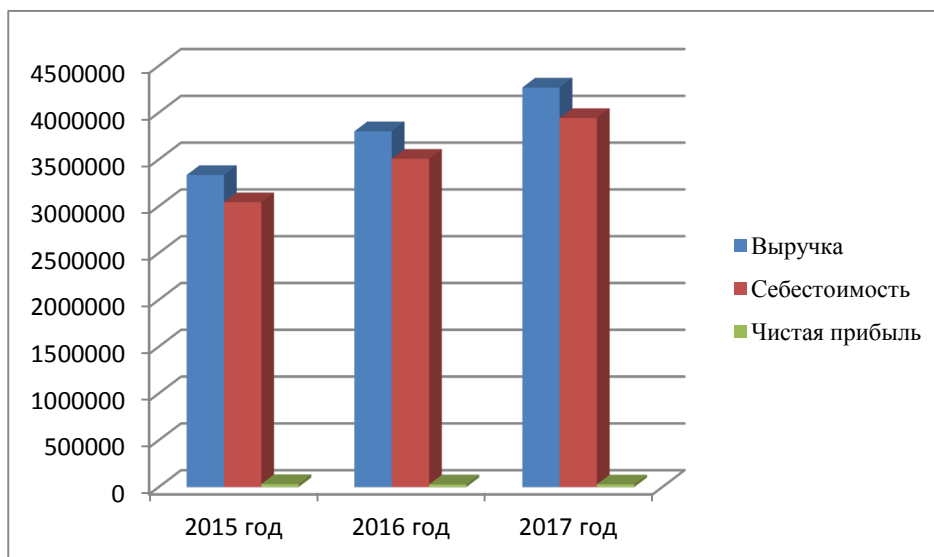


Рисунок 1 – Основные показатели деятельности ООО «Арт-Маркет опт» за 2015 – 2017

гг.

Структура имущества и источников его формирования ООО «Арт-Маркет опт» представлена в таблице 8.

Таблица 8 – Структура имущества и источников его формирования ООО «Арт-Маркет опт» за 2015-2017 гг.

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.			Абсолютное отклонение, тыс. руб.	
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2016 г. к 2015 г.	2017 г. к 2016 г.
1	2	3	4	5	6

Активы

Продолжение таблицы 8

1	2	3	4	5	6
1. Внеоборотные активы	79613	107513	110252	27900	2739
основные средства	75796	107513	110252	27900	2739
прочие внеоборотные активы	3817	-	-	-3817	-
2. Оборотные (текущие активы), всего	540871	714913	293358	174042	-421555
в том числе:					
Запасы	419941	438612	99139	18671	-339473
дебиторская задолженность	23736	13608	7250	-10128	-6358
финансовые вложения	46750	186086	80755	139336	-105331
денежные средства	50444	76607	106214	26163	29607
Пассивы					
1. Собственный капитал	121205	146693	175876	25488	29183
2. Долгосрочные обязательства, всего	195500	27124	(137529)	-168376	-164653
3. Краткосрочные обязательства, всего	303779	648609	365274	344830	-283335
в том числе:					
заемные средства	-	-	15929	-	15929
кредиторская задолженность	303779	648609	349345	344830	-299264
Валюта баланса	620484	822426	403610	201942	-418816

Из таблицы 8 видно, что в 2017 году валюта баланса уменьшилась на 418816 тыс.руб.

Внеоборотные активы увеличиваются на протяжении всего анализируемого периода. В 2017 году они составили 110252 тыс. руб., что на 2739 тыс. руб. больше, чем в 2016 году.

Оборотные активы в 2017 году уменьшились на 42155 тыс. руб.

По оборотным активам в 2017 году уменьшение происходит практически по всем статьям.

Денежные средства организации увеличиваются, в 2017 году они составляют 106214 тыс. руб.

Дебиторская задолженность снизилась на 6358 тыс. руб. и составила 7250 тыс. руб., что означает с ООО «Арт-Маркет опт» стали быстрее рассчитываться другие организации.

Стоит отметить, что динамика собственного капитала положительная. В 2017 году он вырос на 29183 тыс. руб.

Долгосрочные обязательства за анализируемый период снижаются.

В 2017 году происходит снижение краткосрочных обязательств, за счет уменьшения кредиторской задолженности на 344830 тыс. руб.

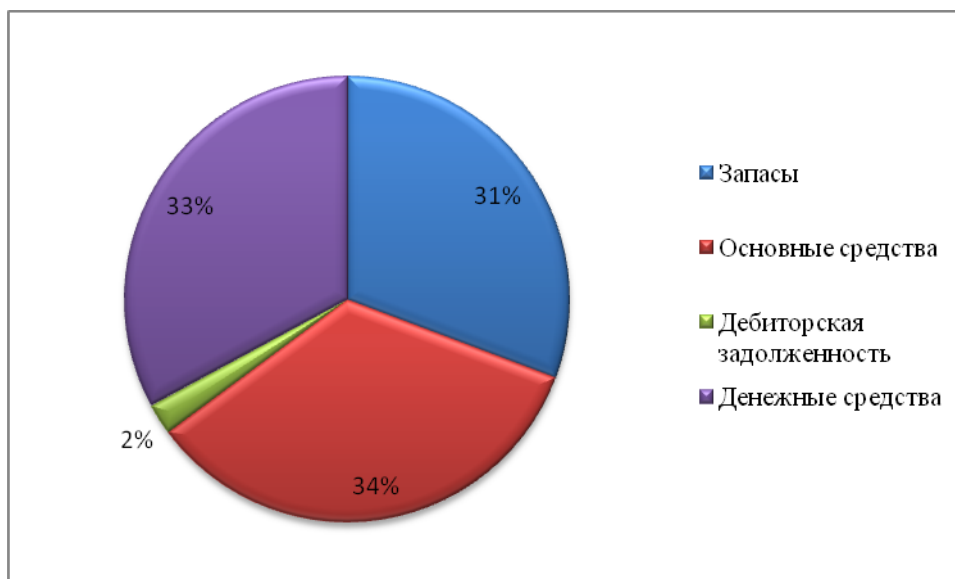


Рисунок 2 – Структура активов ООО «Арт-Маркет опт» на 2017 г.

В структуре активов преобладают внеоборотные. Самую большую долю занимают основные средства 34 %. Наименьшую дебиторская задолженность 2 %.

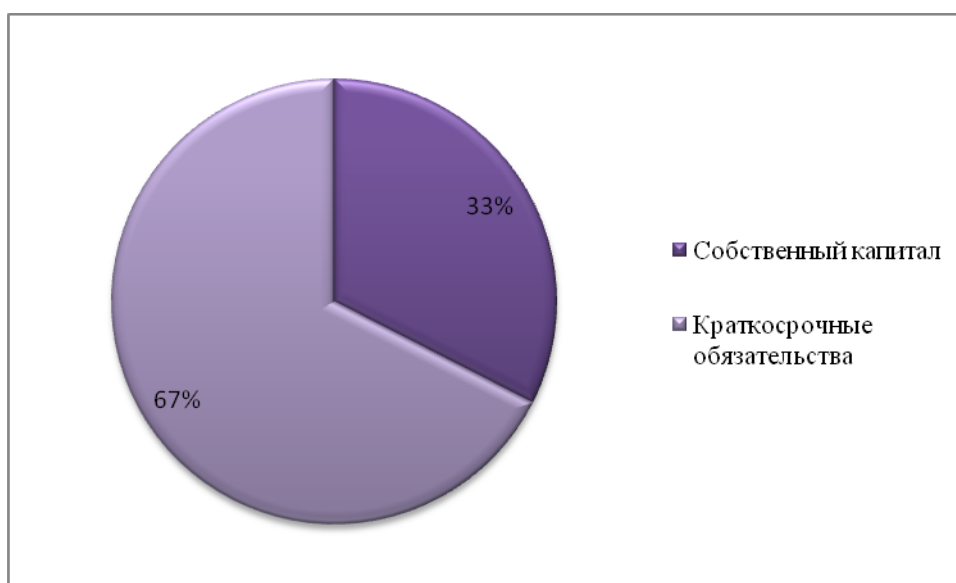


Рисунок 3 – Структура пассивов ООО «Арт-Маркет опт» на 2017 г.

В структуре пассивов преобладают в 2017 году краткосрочные обязательства, их доля составляет 67 %.

2.2 Цели, задачи и методы управления финансами предприятия при принятии управленческих решений в ООО «Арт-Маркет опт»

Цель управления финансами в ООО «Арт-Маркет опт» – финансовая устойчивость и финансовая независимость организации.

В процессе реализации этой цели в ООО «Арт-Маркет опт» ставятся следующие задачи управления финансами:

- обеспечение высокой финансовой устойчивости предприятия;
- поддержание постоянной платежеспособности предприятия, что решается путем поддержания ликвидности оборотных активов и эффективного управления денежными потоками;
- поддержка конкурентоспособности.

Управление финансами можно рассматривать как систему взаимосвязанных элементов.

Основными элементами системы управления финансами в ООО «Арт-Маркет опт» выступают:

- субъект управления - коммерческий директор и бухгалтерия;
- объект управления - денежный оборот.

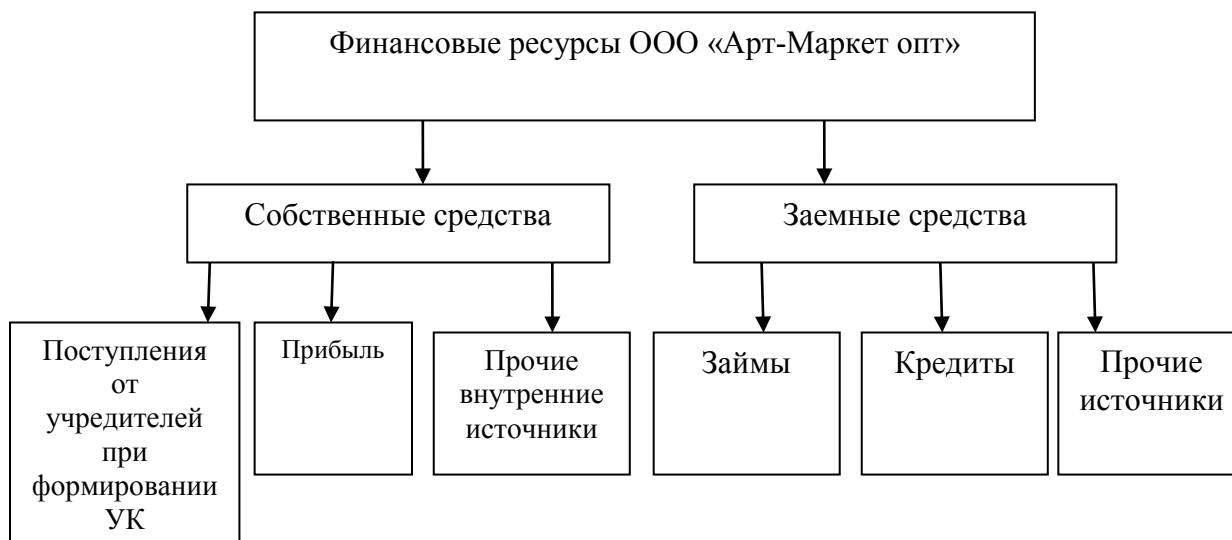


Рисунок 4 - Финансовые ресурсы ООО «Арт-Маркет опт»

Источниками формирования финансовых ресурсов предприятия розничной торговли в организационно-экономическом отношении являются: собственные и заемные средства.

Прибыль является основным источником средств предприятия розничной торговли.

Функциями управления финансами на предприятии розничной торговли на примере ООО «Арт-Маркет опт» являются:

1 Распределительная функция заключается в распределении финансов внутри организации, способствующем более эффективному их использованию. Распределительная функция финансов проявляется в стремлении оптимизировать актив баланса, например, невыгодно держать на счете большие денежные средства, потому что в этом случае они не будут работать, но а низкий остаток денежных средств может привести к нарушению платежной дисциплины и к осложнению отношений с поставщиками, и, как следствие, потере репутации фирмы.

2 Источниковая функция финансов предприятия реализуется в ходе оптимизации пассивов баланса. Организация финансируется из ряда источников: взносы собственников организации, займы, кредиты, кредиторская задолженность. Как правило, привлечение какого-либо из этих источников предполагает плату за пользования средствами. Поскольку источников много и стоимость каждого из них различна, возникает естественное желание выбрать наиболее оптимальную их комбинацию. Это имеет особенную значимость при необходимости мобилизации дополнительных финансовых ресурсов в крупных объемах, что имеет место при реализации стратегических инвестиционных программ.

3 Доходно-распределительная функция финансов предприятия.

4 Контрольная функция финансов предприятия состоит в том, что с помощью финансовых показателей может быть осуществлен наиболее действенный контроль за эффективным использованием ресурсов предприятия. Контрольная функция реализуется как самим предприятием, так и его собственниками, государственными органами и контрагентами.

Можно сделать вывод, что финансы на предприятиях розничной торговли - совокупность денежных отношений, возникающих у данного предприятия по поводу формирования потенциальных и фактических фондов денежных средств, их использования и распределения на нужды розничной торговли и потребления.

Методами управления финансами в ООО «Арт-Маркет опт» служат:

- финансовое планирование;
- прогнозирование;
- программирование;
- финансовый контроль;
- экономический анализ.

Экономический анализ деятельности ООО «Арт-Маркет опт» является одним из важнейших методов управления финансами. На его основе вырабатывается финансовая стратегия и политика предприятия, обосновываются управленческие решения и планы, осуществляется контроль за их выполнением, оцениваются результаты работы по продаже товаров.

С одной стороны, анализ призван определить экономическую эффективность коммерческой деятельности предприятия, а с другой - выявить оптимальные направления развития коммерческой деятельности на текущие и перспективные периоды. Поэтому анализ является важнейшим компонентом процесса финансового планирования, который является важнейшим компонентом процесса финансового планирования, который начинается и заканчивается аналитическим изучением финансовых итогов деятельности предприятия.

Функции финансового анализа на предприятии исполняет бухгалтерия, коммерческий директор и генеральный директор организации.

Управление финансами предприятий розничной торговли стремится к увеличению рентабельности деятельности предприятия и росту выручки.

Контроль, как элемент управления, осуществляется как в процессе планирования, так и на стадии управления. Он позволяет сопоставить фактические результаты с плановыми, выявить резервы роста финансовых ресурсов, наметить пути наиболее эффективного хозяйствования.

Мероприятия по повышению финансовой устойчивости предприятия розничной торговли можно предложить следующие:

- мониторинг текущей деятельности;
- мотивация сотрудников и руководства на снижение потерь с целью увеличения прибыли;
- контроль со стороны руководства за состоянием дел и стоимостью компании;
- изыскание дополнительных источников дохода для предприятий розничной торговли;
- использование IT-технологий;
- дифференциация торговых надбавок;
- внедрение в систему управления подсистемы оперативного контроллинга.

Эффективность управления финансами предприятия во многом зависит от скорости реакции на изменения условий финансового рынка, финансовой ситуации, финансового состояния ООО «Арт-Маркет опт». Поэтому управление финансами

должно базироваться на умении быстро и правильно оценивать конкретную финансовую ситуацию, на способности быстро найти хороший выход из этой ситуации.

Далее речь пойдет о последнем пункте комплекса мероприятий по повышению финансовой устойчивости и эффективности работы предприятия.

2.3 Предпосылки внедрения системы оперативного контроллинга как инструмента управления финансами в ООО «Арт-Маркет опт»

В условиях рыночной экономики, конкуренции и изменчивости состояния на рынке от руководства предприятия требуется непрерывный контроль за деятельностью своей организации и процессов, которые в ней протекают. Чем лучше будет осведомленность руководства, тем более эффективным будет процесс управления, так как руководство предприятия будет иметь возможность принимать оперативные управленческие решения. Поэтому возникает необходимость в создании системы оперативного контроллинга.

Целью оперативного контроллинга является обеспечение выживаемости, недопущение возникновения банкротства, предвидение кризиса, а также поддержание успеха.

Оперативный контроллинг ставит перед собой следующие задачи:

- текущего и оперативного планирования;
- поддержание процесса бюджетирования;
- содействие в определении узких и поиске слабых мест для тактического управления;
- содействие в определении совокупности подконтрольных показателей в соответствии с установленными текущими целями;
- сравнение плановых и фактических показателей подконтрольных результатов с целью выявления причин, виновников, последствий;
- обеспечение информацией, формируемой посредством управленческого учета и анализа.

Таблица 9 - Предпосылки внедрения системы оперативного контроллинга в ООО «Арт-Маркет опт»

Элементы контроллинга	Предпосылки внедрения	Требуемые изменения
Система учета	Автоматизированный учет: - 1С: Бухгалтерия, позволяющая вести бухгалтерский учет по законодательству РФ; - 1С: Управление торговлей, позволяющая автоматизировать оперативную деятельность компании	-
Анализ результатов деятельности и отклонений	Автоматизированный анализ в программе СКБ Контур, позволяющий увидеть анализ деятельности предприятия за отчетный период, увидеть отклонения от нормативных значений по отрасли	Большой объем расходов требует более детального их анализа и выявления причин отклонений от нормативных значений
Мониторинг цен	Осуществляется генеральным директором для поддержания рентабельности и конкурентоспособности на предприятии	Повышение нестабильности внешней среды и большой рост конкуренции требует от предприятия постоянного и непрерывного мониторинга, что является основанием для создания отдельного отдела
Планирование	Осуществляется генеральным директором организации после проведения анализа деятельности организации за отчетный период	Открытие новых магазинов, расширение штата сотрудников требует создание отдельного отдела
Контроль	Осуществляется генеральным директором на основе учета, анализа, мониторинга	Более целесообразно создание отдела, который будет контролировать данные анализа и учета и систематизировать их в один отчет для дальнейшего принятия управленческих решений

Факторы, являющиеся основанием для создания системы оперативного контроллинга в ООО «Арт-Маркет опт»:

- повышение нестабильности внешней среды;
- ухудшение экономических показателей;
- открытие новых магазинов;
- необходимость в непрерывном отслеживании изменений, происходящих во внешней и внутренней средах предприятия;
- дублирование или отсутствие некоторых функций, наличие конфликтных ситуаций при их выполнении;
- перегруженность отдельных подразделений;

При наличии вышеперечисленных факторов внедрение системы контроллинга поможет улучшить основные экономические показатели деятельности ООО «Арт-Маркет опт».

3 ОРГАНИЗАЦИЯ И ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ ОПЕРАТИВНОГО КОНТРОЛЛИНГА НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЯ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ ООО «АРТ-МАРКЕТ ОПТ»

3.1 Организация и внедрение системы оперативного контроллинга на предприятии

Формирование системы оперативного контроллинга в управлении предприятием представляет собой сложный многоуровневый процесс, который, на теоретическом уровне, состоит в построении концепции и моделировании его организационно управленческого механизма, а на прикладном уровне - в разработке технологии осуществления операций по внедрению оперативного контроллинга.

Оперативный контроллинг – это полная интегрированная система управления прибылью с помощью определения «узких мест» для повышения результативности деятельности предприятия.

Главной целью оперативного контроллинга является обеспечение координации процессов оперативного планирования, контроля и учета в рамках предприятия, создание системы управления достижением текущих целей предприятия, а также принятие своевременных решений по оптимизации соотношения затраты – прибыль, инвестиции – выгоды (эффекты). Как правило, систему оперативного контроллинга используют для поддержания оперативных решений по недопущению кризисного состояния.

Поэтому одной из главных задач системы оперативного контроллинга является обеспечение информационной, методической и инструментальной поддержки менеджеров предприятия для достижения запланированного уровня прибыли, рентабельности и ликвидности в краткосрочном периоде.

На рисунке 5 представлены этапы внедрения системы оперативного контроллинга на предприятия розничной торговли на примере ООО «Арт-Маркет опт».

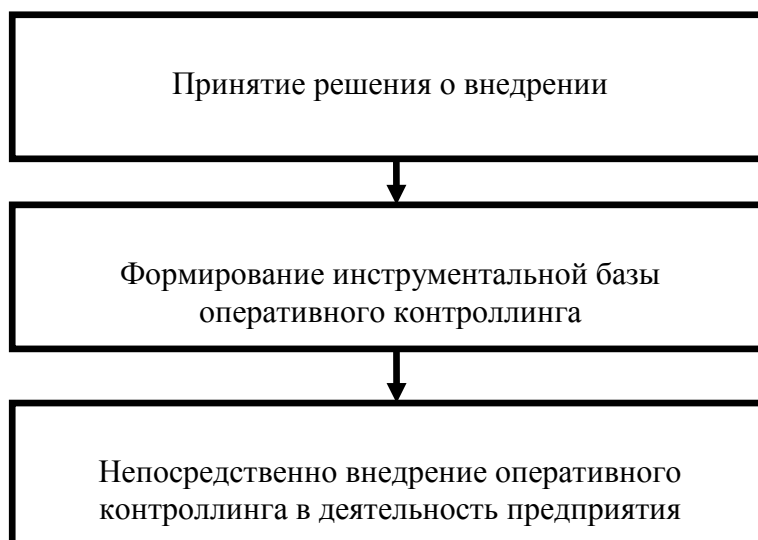


Рисунок 5 - Этапы внедрения оперативного контроллинга в ООО «Арт-Маркет опт»

Таким образом, процесс внедрения системы оперативного контроллинга в организациях розничной торговли будет состоять из трех последовательных этапов:

- 1 Принятие решения о внедрении.
- 2 Формирование инструментальной базы оперативного контроллинга.
- 3 Внедрение системы оперативного контроллинга в деятельность предприятия.

На этапе принятия решения о внедрении системы оперативного контроллинга организациям розничной торговли необходимо изучить цели и приоритетные направления развития, чтобы задачи системы оперативного контроллинга соответствовали задачам предприятия. Также осуществляется подбор персонала в отдел контроллинга и проверяется готовность трудового коллектива к взаимодействию с отделом контроллинга, проводится анализ обеспеченности финансовыми ресурсами.

Второй этап внедрения системы оперативного контроллинга предусматривает формирование системы оперативного планирования, разработку методик расчета затрат, анализа отклонений плановых и фактических показателей, оценку имеющихся информационных систем для измерения и оценки результатов работы предприятия.

Третий этап представляет собой непосредственно внедрение системы оперативного контроллинга в деятельность предприятия. Он включает в себя:

- осуществление контроллинга с использованием соответствующего инструментария;
- четкий и ясный язык представления результатов анализа деятельности предприятия;
- появление у лиц, ответственных за проведение оперативного контроллинга, определенной независимости;
- проявление со стороны руководства доверительного и дружелюбного отношения к контроллерам.

Это наиболее сложный этап внедрения и протекает достаточно долго: 1-2 года. Продолжительность данного этапа зависит от понимания важности и желания руководства предприятия иметь «прозрачную» систему управления.

Контроллинг можно внедрять и развивать при любой организационной структуре управления. В период становления контроллинга постепенно налаживаются связи с другими службами и отделами, развивается информационное сотрудничество, происходит более точное разделение функций. Впоследствии служба контроллинга может расширить свои функции и штат, для чего в каждое структурное подразделение может быть назначен свой контроллер, который будет отслеживать и анализировать отклонения фактических параметров работы от плановых.

В принципе задача контроллинга может выполняться как специализированный отдел, так и отдельные структурные подразделения предприятия, которые одновременно имеют и собственные задачи (например, бухгалтерия, коммерческий отдел, руководство предприятия). Но при такой организации системы контроллинга возникает опасность, что руководитель будет перегружен и не способен в полной мере выполнять непосредственные задачи контроллера. Создание специальных отделов контроллинга оправдывает себя на крупных предприятиях, где необходимо осуществлять анализ больших объемов информации.

На практике встречаются три основных варианта организации системы оперативного контроллинга:

1 Объединение контроллинга с одним из отделов финансово-экономических служб предприятия.

2 Служба контроллинга выделяется в отдельный отдел, который непосредственно подчиняется руководителю фирмы.

3 Служба контроллинга приобретает вид самостоятельного отдела.

По моему мнению самым эффективным вариантом организации системы оперативного контроллинга на предприятии розничной торговли является выделение службы контроллинга в отдельный отдел, который непосредственно подчиняется руководителю фирмы. Это означает, что отдел контроллинга будет иметь статус, являться равным с любыми другими отделами предприятия.

Контроллеру

предоставляется право разработки и предоставления непосредственно руководителю предприятия всей информации о состоянии дел в организации и предложений по их улучшению.

При формировании и организации отдела оперативного контроллинга необходимо:

- избегать создания чрезмерно сложной, громоздкой структуры;
- выбрать наиболее подходящий для предприятия тип организации и подчинения отдела оперативного контроллинга;
- стимулировать самостоятельность и инициативность контроллеров;
- обеспечить прямое подчинение отдела оперативного контроллинга руководителю предприятия;
- предоставить отделу оперативного контроллинга право получать всю необходимую для работы экономическую и другую информацию от других отделов предприятия;
- обеспечить возможность быстро доводить информацию о работе всех подразделений предприятия в известность высшего руководства;
- предоставить отделу оперативного контроллинга статус самостоятельного подразделения предприятия.

Руководитель отдела оперативного контроллинга несет ответственность за:

1 Правильность применения методов и инструментария, позволяющего получить достоверную и объективную информацию об эффективности деятельности организации.

2 Неразглашение конфиденциальной информации.

3 Невыполнение в полном объеме обязанностей и неиспользование прав в соответствии с должностными инструкциями.

Главной целью системы оперативного контроллинга на предприятиях розничной торговли является обеспечение прибыльности и ликвидности предприятия.

Для достижения этой цели перед системой оперативного контроллинга в ООО «Арт-Маркет опт »поставлены следующие задачи:

1 Оперативное планирование бюджетов.

2 Поиск слабых мест для тактического управления.

3 Сравнение фактических и плановых показателей подконтрольных результатов и затрат с целью обнаружения причин и последствий отклонений.

4 Анализ влияния отклонений на выполнение текущих планов.

Основные подконтрольные показатели:

- расходы;
- движение денежных средств;
- выручка;
- прибыль.

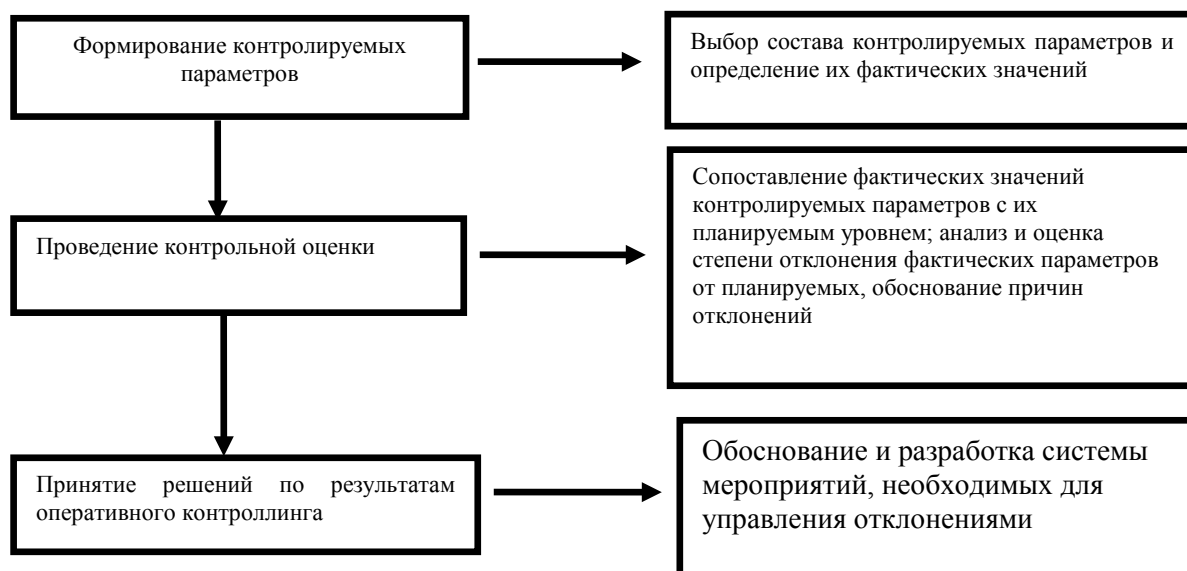


Рисунок 6 - Схема организации системы оперативного контроллинга

Система оперативного контроллинга улучшит работу предприятия, а именно:

- вся информация о финансово-экономическом состоянии организации будет сосредоточена в одном месте, и ее можно будет получать достаточно оперативно;
- планы всех отделов будут лучше скоординированы и проверены на правдоподобность, если этим вопросом будет заниматься отдел оперативного контроллинга;

- можно будет быстрее добиться введения единых стандартов и правил планирования, контроля, учета и отчетности по отделам, что облегчит процесс управления;

- появится конкретное лицо, с которого можно будет спросить за результаты работы и выполнение возложенных на него обязанностей.

Таблица 10 – Единовременные затраты на внедрение системы оперативного контроллинга

Статья затрат	Сумма, руб.	Срок полезного использования, лет
Компьютеры	100000	10
Сканер	6000	4
Программное обеспечение (ПО)	50000	10
Обучение	5000	3
Настройка ПО	1000	10
Итого	237000	-

Из таблицы 11 видно, что единовременные затраты на обеспечение отдела оперативного контроллинга всеми необходимыми средствами, а также расходы на его обучение составляют в среднем 237000 рублей в месяц.

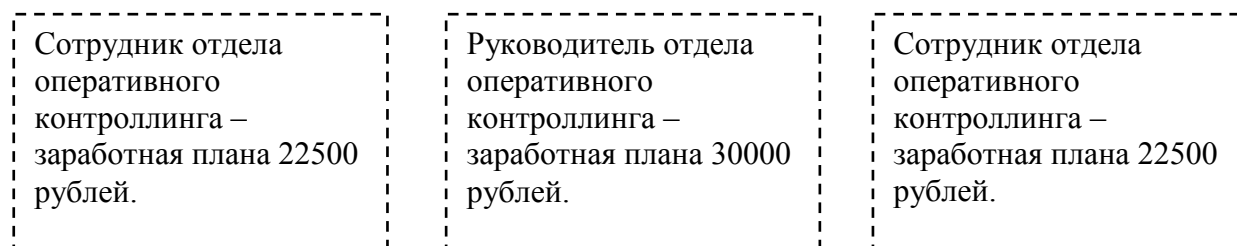


Рисунок 7 – Фонд оплаты труда отдела оперативного контроллинга в месяц

Ежемесячные затраты на внедрения отдела оперативного контроллинга составляют 75000 рублей. Вместе с заработной платой осуществляются ежемесячные отчисления в размере 22650 рублей.

Система оперативного контроллинга совершенствует работу предприятия в целом, поскольку, работа всех структурных подразделений становится очень тесной и взаимосвязанной.

3.2 Внедрение системы бюджетирования как основного метода системы оперативного контроллинга на предприятия розничной торговли на примере ООО «Арт-Маркет опт»

Система бюджетирования является одной из важнейшей составляющей финансового менеджмента организации. С ее помощью определяется текущая и будущая хозяйственная деятельность организации, ищутся наиболее рациональные и перспективные пути использования финансовых ресурсов в сложившейся на данный момент ситуации на рынке.

Основополагающей задачей системы бюджетирования на предприятиях розничной торговли является учет и обдумывание более эффективных путей для ведения деятельности и получение прибыли. Анализ текущего состояния помогает принимать более рациональные решения в будущем, а сравнение запланированных и текущих результатов выявляет сильные и слабые стороны бизнеса.

К главным задачам системы бюджетирования на предприятиях розничной торговли можно отнести:

1 Обеспечение текущего планирования. С помощью системы бюджетирования будет проводиться оценка целей предприятия с точки зрения необходимых и доступных финансовых ресурсов. План покажет, сколько денег понадобится компания для успешного ведения бизнеса.

2 Обоснование затрат предприятия. В рамках этой задачи организация розничной торговли решает один из главных вопросов, а именно, на что и куда уходят деньги предприятия. Каждая статья расходов предприятия должна быть обоснована и целесообразна, бесполезные затраты, сокращающие прибыль предприятия, должны быть исключены.

3 Создание базы для оценки и контроля планов предприятия. С помощью базы для контроля и планирования должно быть видно, какие показатели целесообразны, а

какие приносят лишь убытки. После чего вносятся определенные коррективы в деятельность.

4 Повышение эффективности работы организации. Система бюджетирования повышает отдачу от работы, уменьшает ненужные траты и позволяет развивать наиболее прибыльные направления деятельности.

5 Выявление рисков и снижение их уровня. Система бюджетирования выявляет риски и позволяет снизить их или устранить полностью.

6 Укрепление дисциплины компании и усиление мотивации сотрудников. Повышение заинтересованности сотрудников в своей работе, распределение ответственности между сотрудниками.

Бюджетирование в организации помогает понять, как будут тратиться ее средства и на что именно в течение определенного времени.

Целями внедрения бюджетирования являются:

- оперативная оценка финансового состояния предприятия;
- укрепление финансовой дисциплины предприятия;
- эффективное использование финансовых ресурсов предприятия;
- планирование и утверждение управленческих решений на основе оценки и сопоставления плановых и фактических финансовых результатов деятельности предприятия для получения прибыли;
- при разработке новых проектов или открытия новых магазинов оценка их коммерческой целесообразности.

Разработка бюджетирования будет включать в себя разработку этапов, процедур и способов распределения финансовых ресурсов предприятия и последующий контроль всей системы его бюджета.

Методология бюджетирования включает в себя принципы и логическое обоснование доходов и расходов предприятия.

Бюджетированием занимаются специальные отделы, так называемые Центры Финансовой Ответственности (ЦФО), которые помогают достигать поставленных перед организацией целей через наиболее оптимальное и эффективное распределение финансовых ресурсов.

ЦФО устанавливают бюджетные лимиты, создают эффективную систему управления и контролируют финансовую деятельность организации.

Поэтому целесообразно ввести на предприятие розничной торговли систему бюджетирования с помощью внедрения Центров Финансовой Ответственности.

Внедрение системы бюджетирования на предприятие розничной торговли с помощью центров финансовой ответственности будет проходить в 5 основных этапов.

Этапы внедрения системы бюджетирования в ООО «Арт-Маркет опт»:

1 Определение центров ответственности:

- Центр затрат отвечает за затраты на реализацию продукции.
- Центр прибыли - структурное подразделение, ответственное за финансовый результат от текущей и иным видам деятельности.
- Центр доходов.

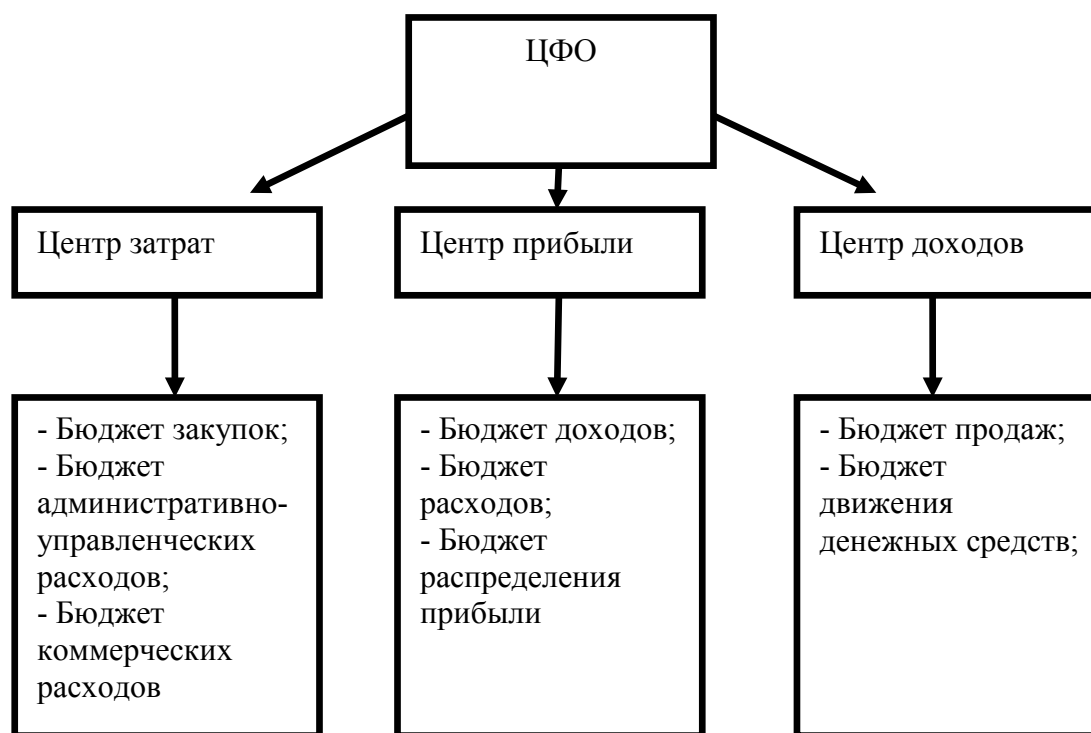


Рисунок 8 - Структура центров финансовой ответственности

Внедрение бюджетирования требует организационных изменений в структуре компании. Аппарат финансового управления должен иметь доступ во все сферы

деятельности предприятия. Назначаются руководитель ЦФО и лица, ответственные за ведение бюджетирования.

2 Определение структуры бюджетов, которые представляют собой свод финансово-экономических показателей, подлежащих планированию и контролю. 3 Разработка регламентов планирования, формирования отчетности, корректировки бюджетов, анализа результатов выполнения принятых планов. На этом этапе так же должны быть разработаны сроки формирования плановой и фактической отчетности.

4 Внедрение системы бюджетирования.

5 Автоматизация системы бюджетирования. В этот этап входит установка нового ПО или усовершенствование уже имеющейся.

В качестве простой и в то же время недорогой автоматизированной системы бюджетирования служить программа Microsoft Excel. Но при работе в Excel выявляется весомый недостаток. В данной системе практически нет возможности коллективной работы, так как редактировать файл может только один пользователь.

Существует программа "WA: Финансист" на базе 1С, которая делает процесс бюджетирования на предприятиях более эффективным по сравнению с ручным вводом в Excel. Это программа позволяет эффективно строить процессы бюджетирования на всех его этапах.



Бюджетирование

Бюджеты

Корректировки бюджета
Регистрации зависимостей оборотов по статьям
Распределения бюджета
Документы учета фактических данных по бюджетам

Настройки распределения
План счетов управленческого учета
Виды субконто управленческие
Приоритеты настроек зависимостей оборотов по статьям

См. также

Источники данных
Информационные базы
Способы распределения по периодам
Переменные расчета зависимых оборотов

Отчеты

Исполнение бюджета
Дополнительные отчеты

Сервис

Дополнительные обработки
Структура зависимостей оборотов

Рисунок 9 - Интерфейс «WA: Финансист: Бюджетирование». Раздел Бюджетирование

Внедрение бюджетирования требует организационных изменений в структуре компании. Аппарат финансового управления должен иметь доступ во все сферы деятельности предприятия. Назначаются руководители ЦФО и лица, ответственные за ведение бюджетирования.

Более наглядно этапы внедрения системы бюджетирования представлены на рисунке 9.

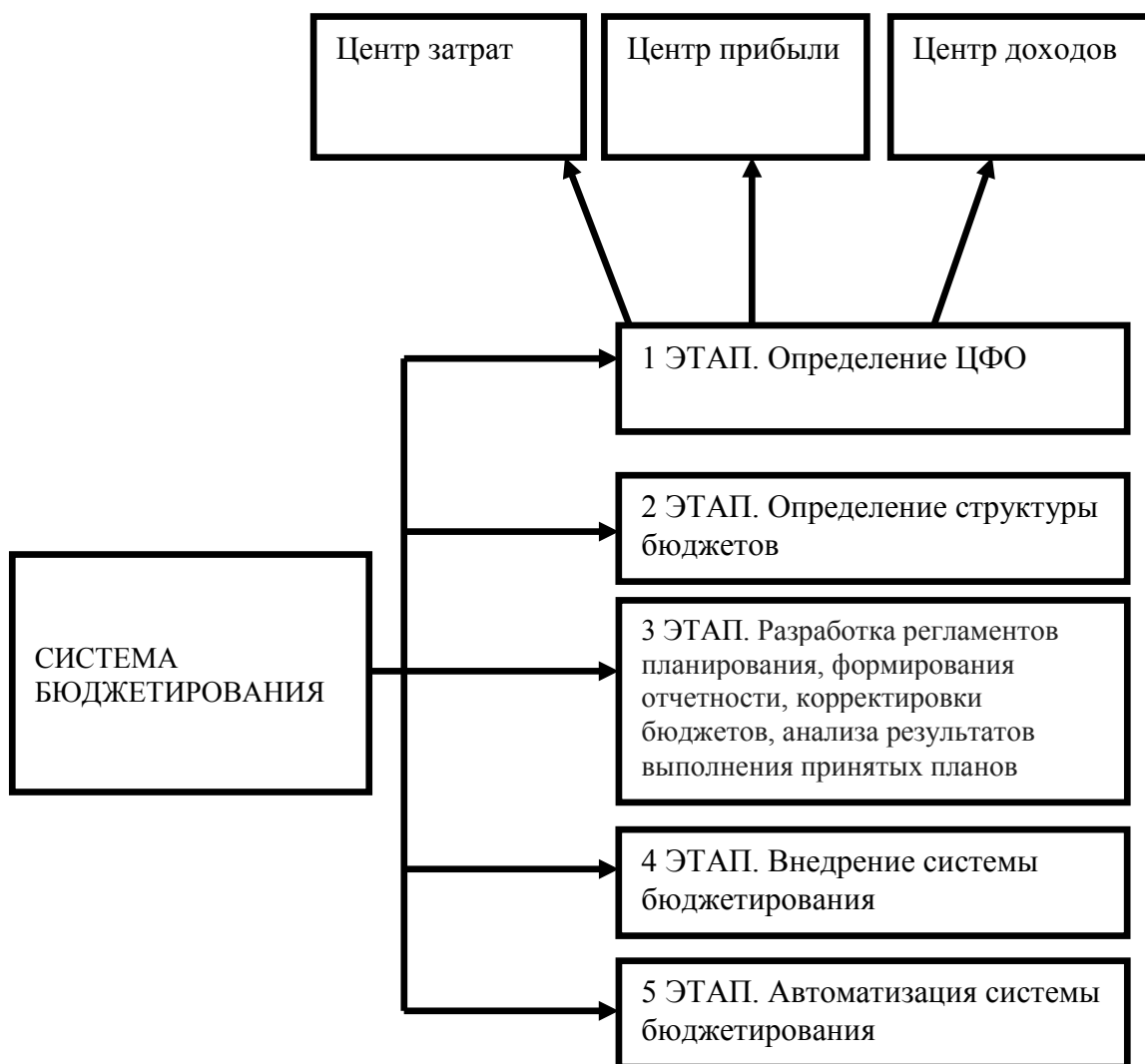


Рисунок 10 - Этапы внедрения системы бюджетирования на предприятие розничной торговли

Процесс составления организацией бюджета называется бюджетным циклом, который состоит из нескольких этапов:

- планирование с участием всех центров ответственности, деятельности организации в целом;
- определение показателей, которые будут использоваться при оценке деятельности;
- обсуждение возможных изменений в планах, связанных с новой ситуацией;
- корректировка планов с учетом предложенных поправок.

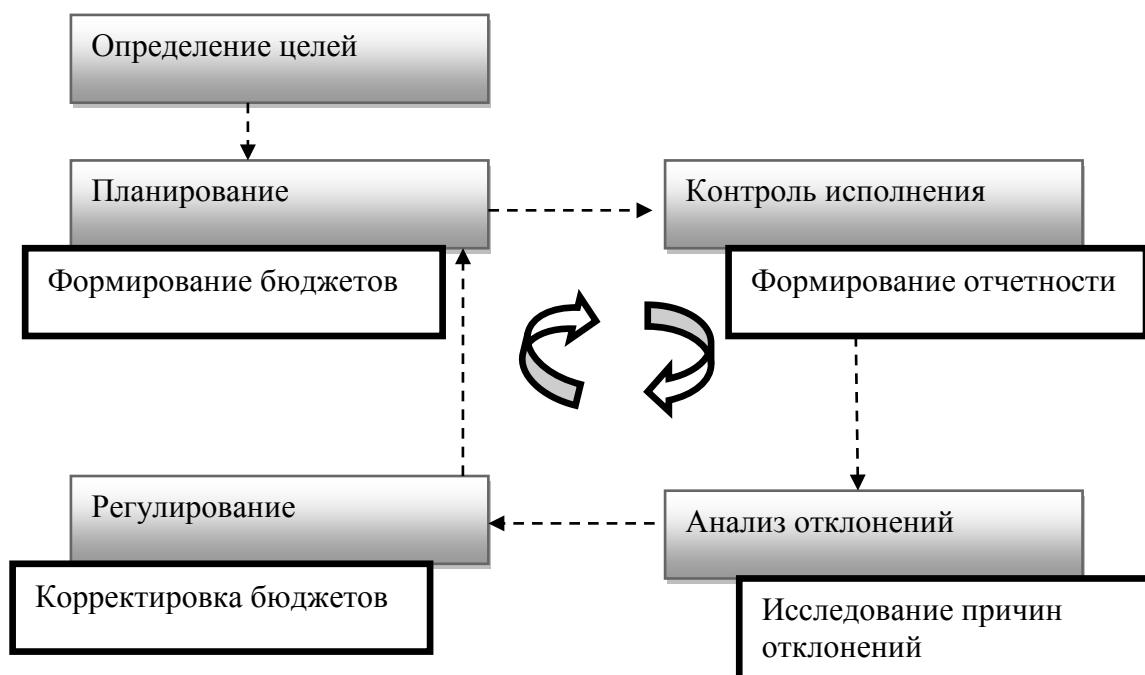


Рисунок 11 – Взаимосвязь процессов бюджетирования, контроля и анализа причин отклонений

Бюджетирование в оперативном контроллинге неразрывно связано с последующим контролем бюджетов, анализом причин и факторов отклонений и последующей корректировкой бюджетов:

Пример отчета бюджета доходов на предприятии розничной торговли представлен в таблице 11.

Таблица 11 - Разработка бюджета доходов в ООО «Арт-Маркет опт»

Показатель	2016г.	План на	Факт на	Отклонение факта от
------------	--------	---------	---------	---------------------

		2017 год	2017 год	плана	
				тыс.руб.	%
Выручка	3334539	3722012	3801925	79913	3
Прочие доходы	9381	10700	11350	650	6

По данным отчета бюджета доходов видно, можно отметить, что рост выручки оказался на 3 % больше, чем было запланировано, а прочие доходы оказались больше на 6 %.

Таблица 12 - Разработка бюджета расходов в ООО «Арт-Маркет опт»

Показатель	2016г.	План на 2017 год	Факт на 2017 год	Отклонение факта от плана	
				тыс.руб.	%
Себестоимость продаж	3508801	3935120	3508801	8844	1
Транспортные расходы	22489	24859	25171	312	2
Расходы на оплату труда	50835	56193	52511	-3682	-7
Отчисления на социальные нужды и пенсионное обеспечение	15250	16857	15858	-999	-7
расходы на аренду и содержание зданий, сооружений, помещений, оборудования и инвентаря	22593	23720	23338	-382	-2
амортизация основных средств	8472	8556	8751	195	3
расходы на топливо, газ, электроэнергию для производственных нужд	19769	20362	20421	59	1
Расходы на хранение, подработку, подсортировку и упаковку товаров	64955	66254	65119	-1135	-2
расходы на рекламу	1800	2000	2300	300	13
Прочие коммерческие расходы	76252	77290	78258	968	2

По данным отчета бюджета расходов видно, что себестоимость продаж оказалась фактически больше на 1 %, чем было запланировано.

Рассмотрим бюджет административно-управленческих расходов на примере ООО «Арт-Маркет опт» на месяц.

Таблица 13 - Бюджет административно-управленческих расходов за месяц

Показатель	План на	Факт на	Отклонение факта от плана
------------	---------	---------	---------------------------

	декабрь 2017 года	2017 год	тыс.руб.	%
Зарплата управленческого персонала	450000	450000	0	0
Отчисления на социальные нужды	135000	135000	0	0
Канцелярские расходы	30000	36000	6000	16,6 %
Услуги связи	23000	23000		
Прочие управленческие расходы	7000	12000	5000	41,66

Бюджет административно-управленческих расходов в разрезе по месяцам позволит отследить все отклонения по статьям бюджета, выявить их причины и устранить их.

Бюджет разрабатывается бухгалтерией совместно с сотрудниками центров ответственности. Информация в бюджете должна отражаться ясно и доступно. Избыток информации затрудняет понимание значения данных, недостаточность - приводит к неверному толкованию основных ограничений и взаимосвязей данных, принятых в документе.

Преимущества внедрения системы бюджетирования:

- 1 Помогает оценить работу менеджеров всех уровней;
- 2 Усиление координаций работы между подразделениями организации;
- 3 Создание функциональной системы бюджета, при которой существует целый ряд показателей, на основании которых можно сделать анализ текущих и плановых показателей, таких как прибыль, рентабельность, расходы по статьям;
- 4 Подробный перечень показателей в бюджет поможет оценить эффективность работы предприятия на всех уровнях.

3.3 Преимущества и эффект от внедрения системы оперативного контроллинга на предприятия розничной торговли на примере ООО «Арт-Маркет опт»

Контроль за показателями деятельности предприятия процесс сложный и трудоемкий, и когда это сосредоточено только в лице генерального директора, как в ООО «Арт-Маркет опт», могут быть допущены ошибки и недочеты.

Внедрение отдела оперативного контроллинга позволит более детально, своевременно и независимо отследить все изменения и отклонения в деятельности организации, повысить прибыльность и гибкость работы в краткосрочном периоде.

Бюджеты, составленные ответственными за это лицами помогут, более наглядно видеть все статьи доходов и расходов предприятия, отследить движение товара, его закупки, продажи и остатки на складах.

В оперативном контроллинге разные бюджеты должны быть составлены как в разрезе по неделям, месяцам, так и за год, для более четкой картины работы ООО «Арт-Маркет опт».

Внедрение системы оперативного контроллинга на предприятия розничной торговли является результатом проявления требований времени быстро и четко реагировать на изменения внутренней и внешней среды.

После того, как система оперативного контроллинга

Преимущества от внедрения системы оперативного контроллинга на предприятия розничной торговли на примере ООО «Арт-Маркет опт» очень ярко выражены:

1 Обмен информацией между отделами станет более оперативной.

2 Улучшится координация отделов в процессе разработки планов и повысится эффективность реализации мероприятий по выявлению ошибок и их устранению.

3 Информация о финансово-экономическом состоянии организации будет сосредоточена в одном месте, и ее можно будет получать достаточно быстро.

4 Можно будет быстрее добиться введения единых стандартов и правил планирования, учета, контроля и отчетности по отделам, что весомо облегчит процесс управления.

5 Планы всех отделов будут лучше скоординированы и проверены на правдоподобность, если этим вопросом будет заниматься отдел оперативного контроллинга.

6 Система оперативного контроллинга позволит восстановить реальное выполнение бизнес-процессов и провести соответствующий их анализ на предприятии.

7 У руководителя предприятия появится больше возможности контроля показателей бизнес-процессов и поиска причин, приводящих к снижению эффективности.

8 Система оперативного контроллинга позволит проводить разносторонний анализ зависимости значений показателей от их аналитического окружения.

Аналитическая информация позволяет видеть настоящие причины, приводящие к снижению эффективности деятельности, и принимать обоснованные решения, которые направлены на их устранение.

Рассмотрим существующие подходы к разработке системы оценочных показателей в области использования оперативного контроллинга.

Таблица 14 - Классификация методов оценки эффективности использования системы оперативного контроллинга в розничной торговле

Оценка эффективности использования системы оперативного контроллинга		
Количественные измерители		Качественные измерители
Монетарные	Немонетарные	Эвристические
<ul style="list-style-type: none"> - рост рыночной стоимости организации; - рост доли рынка; - показатели рентабельности; - налоговая экономия; - уровень снижения рисков И тд.	<ul style="list-style-type: none"> - конкурентоспособность организации; - прозрачность финансовой отчетности; - повышение степени мотивации труда 	<ul style="list-style-type: none"> - правилен ли путь движения к цели на начало и конец отчетного периода; - следует ли изменять планы при изменениях эндогенных и экзогенных факторов; - какие последствия следует ожидать при изменениях законодательства по налогам, учету и тп.

Таким образом, для оценки эффективности функционирования системы оперативного контроллинга рекомендуется использовать качественные и количественные измерители. Возможно оценить эффективность работы службы оперативного контроллинга по отношению к данной структуре работников других подразделений, хотя это и субъективный фактор. В ходе анонимного опроса можно узнать, довольны ли сотрудники других отделов результатами работы контроллеров, могут ли они обходиться без их услуг, часто ли приходится выполнять совместно работы, обращаться за их помощью. Однако все эти методы не позволяют получить четкие количественные показатели.

Производя оценку эффективности внедрения системы оперативного контроллинга, необходимо соотнести полученные результаты от ее внедрения с расходами на введение и практическое использование.



Рисунок 12 - Эффект от внедрения системы оперативного контроллинга

Результат внедрения системы оперативного контроллинга на предприятиях розничной торговли - это система, способствующая увеличению эффективности деятельности предприятий, комплексному определению проблем и оперативному поиску путей их решения. С помощью данной системы появляется возможность учитывать оперативные финансовые цели, своевременно получать необходимую для принятия управленческих решений информацию. Это все будет способствовать увеличению прибыли организаций розничной торговли, что является их основной целью.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Контроллинг представляет собой особую концепцию управления организацией, которая опирается на комплексное информационное и организационное соединение процессов планирования, координирования и контроля. Можно сказать, что контроллинг уже стал философией менеджмента.

Организация управления на основе разветвлённой сети контроллинга позволяет в максимальной степени связать элементы управления в единое органичное целое и способствует принятию наиболее оптимальных для функционирования предприятия управленческих решений.

Оперативный контроллинг координирует процессы оперативного планирования, контроля, учета и отчетности на предприятии при поддержке современной информационной системы.

Роль оперативного контроллинга в системе контроллинга - обеспечение реализации стратегических планов.

Проанализировав основные экономические показатели объекта исследования, можно сделать следующие выводы: организация находится в удовлетворительном состоянии.

Выручка в 2017 году выросла на 10 % по сравнению с 2016 годом. В 2016 году прирост был больше.

Численность работников и площадь магазинов увеличивается с каждым годом в связи с открытием новых магазинов.

Выручка на одного работника на анализируемый период стала меньше и в 2017 году стала составлять 5840,08 тыс. руб.

Себестоимость продаж в 2016 году увеличилась 13 % по сравнению с 2015 годом, а в 2017 на 11 %. Темп роста себестоимости выше темпа роста выручки, что является неблагоприятной тенденцией в формировании чистой прибыли.

Коммерческие расходы в 2017 году стали больше на 50515 тыс. руб. и составили 291727 тыс. руб.

Прибыль от продаж в 2016 году по сравнению с 2015 годом значительно уменьшилась и составила 10709 тыс. руб., в 2017 году она увеличилась на 68 %, но так и не достигла уровня 2015 года.

В 2016 году темп роста чистой прибыли снизился на 14 % . В 2017 год он идет к увеличению, но аналогично прибыли от продаж не догоняет показания 2015 года.

Цель Управления финансами предприятия розничной торговли - финансовая устойчивость и финансовая независимость организации.

Факторы, являющиеся основанием для создания системы оперативного контроллинга в ООО «Арт-Маркет опт»

- повышение нестабильности внешней среды;
- ухудшение экономических показателей;
- открытие новых магазинов;
- необходимость в непрерывном отслеживании изменений, происходящих во внешней и внутренней средах предприятия;

- дублирование или отсутствие некоторых функций, наличие конфликтных ситуаций при их выполнении;

- перегруженность отдельных подразделений;

При наличии вышеперечисленных факторов внедрение системы контроллинга поможет улучшить основные экономические показатели деятельности ООО «Арт-Маркет опт».

В этом случае внедрение системы контроллинга поможет улучшить основные экономические показатели деятельности ООО «Арт-Маркет опт».

В целом оперативный контроллинг является сложной системой, которая объединяет в себе такие элементы, как установка целей, планирование и учет на предприятии, контроль, анализ, сбор информации и поиск альтернативных решений, выработку рекомендаций для принятия управленческих решений. Все это позволяет своевременно выявлять и решать возникающие перед предприятием проблемы.

Система оперативного контроллинга улучшит работу предприятия, а именно:

- информация о финансово-экономическом состоянии организации будет сосредоточена в одном месте, и ее можно будет получать достаточно быстро;

- планы всех отделов будут лучше скоординированы и проверены на правдоподобность, если этим вопросом будет заниматься отдел оперативного контроллинга;

- можно будет быстрее добиться введения единых стандартов и правил планирования, контроля, учета и отчетности по отделам, что облегчит процесс управления;

- появится конкретное лицо, с которого можно будет спросить за результаты работы и выполнение возложенных на него обязанностей.

Система оперативного контроллинга совершенствует работу предприятия в целом, поскольку, взаимосвязь всех структурных подразделений становится очень тесным и взаимосвязанным.

Система бюджетирования является одной из важнейшей составляющей финансового менеджмента организации. С ее помощью определяется текущая и будущая хозяйственная деятельность организации, ищутся наиболее рациональные и

перспективные пути использования финансовых ресурсов в сложившейся на данный момент ситуации на рынке.

Основополагающей задачей системы бюджетирования на предприятиях розничной торговли является учет и обдумывание более эффективных путей для ведения деятельности и получение прибыли. Анализ текущего состояния помогает принимать более рациональные решения в будущем, а сравнение запланированных и текущих результатов выявляет сильные и слабые стороны бизнеса.

К главным задачам системы бюджетирования на предприятиях розничной торговли можно отнести:

1 Обеспечение текущего планирования. С помощью системы бюджетирования будет проводиться оценка целей предприятия с точки зрения необходимых и доступных финансовых ресурсов. План покажет, сколько денег понадобится компания для успешного ведения бизнеса.

2 Обоснование затрат предприятия. В рамках этой задачи организация розничной торговли решает один из главных вопросов, а именно, на что и куда уходят деньги предприятия. Каждая статья расходов предприятия должна быть обоснована и целесообразна, бесполезные затраты, сокращающие прибыль предприятия, должны быть исключены.

3 Создание базы для оценки и контроля планов предприятия. С помощью базы для контроля и планирования должно быть видно, какие показатели целесообразны, а какие приносят лишь убытки. После чего вносятся определенные коррективы в деятельность.

4 Повышение эффективности работы организации. Система бюджетирования повышает отдачу от работы, уменьшает ненужные траты и позволяет развивать наиболее прибыльные направления деятельности.

5 Выявление рисков и снижение их уровня. Система бюджетирования выявляет риски и позволяет снизить их или устранить полностью.

6 Укрепление дисциплины компании и усиление мотивации сотрудников. Повышение заинтересованности сотрудников в своей работе, распределение ответственности между сотрудниками.

Бюджеты являются универсальным инструментом управления бизнес-процессами. Они позволяют оптимально использовать ресурсы компании, оценивать экономическое состояние предприятия, планировать дальнейшую работу.

Преимущества внедрения системы бюджетирования:

- 1 Помогает оценить работу менеджеров всех уровней;
- 2 Усиление координаций работы между подразделениями организации;
- 3 Создание функциональной системы бюджета, при которой существует целый ряд показателей, на основании которых можно сделать анализ текущих и плановых показателей, таких как прибыль, рентабельность, расходы по статьям;
- 4 Подробный перечень показателей в бюджет поможет оценить эффективность работы предприятия на всех уровнях.

Преимущества от внедрения системы оперативного контроллинга на предприятия розничной торговли на примере ООО «Арт-Маркет опт» очень ярко выражены:

- 1 Более оперативный обмен информацией между отделами.
- 2 Координация отделов в процессе разработки планов улучшится и повысится эффективность реализации мероприятий по выявлению ошибок и их устранению.
- 3 Достаточно быстрая и четкая информация о финансово-экономическом состоянии организации, которая будет сосредоточена в одном месте.
- 4 Можно будет быстрее добиться введения единых стандартов и правил планирования, учета, контроля и отчетности по отделам, что весомо облегчит процесс управления.
- 5 Планы всех отделов будут лучше скоординированы и проверены на правдоподобность, если этим вопросом будет заниматься отдел оперативного контроллинга.
- 6 Система оперативного контроллинга позволит восстановить реальное выполнение бизнес-процессов и провести соответствующий их анализ на предприятии.
- 7 У руководителя появится больше возможности контроля за показателями бизнес-процессов и поиска причин, которые приводят к снижению эффективности работы предприятия.

8 Система оперативного контроллинга позволит проводить разносторонний анализ зависимости значений показателей от их аналитического окружения.

Аналитическая информация позволяет видеть истинные причины, приводящие к снижению эффективности деятельности, и принимать обоснованные решения, направленные на их устранение.

Производя оценку эффективности внедрения системы оперативного контроллинга, необходимо соотнести полученные результаты от внедрения с расходами на введение и практическое использование системы.

Результат внедрения системы оперативного контроллинга на предприятиях розничной торговли - это система, способствующая увеличению эффективности деятельности предприятий, способствующая комплексному определению проблем и оперативному поиску путей их решения. С помощью данной системы появляется возможность учитывать оперативные финансовые цели, своевременно получать необходимую для принятия управленческих решений информацию. Это все будет способствовать увеличению прибыли организаций розничной торговли, что является их основной целью.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Аббасов, С. А. оглы, Эффективное управление денежными потоками как важный рычаг финансового менеджмента / АббасовСарварАлыджаноглы // Российское предпринимательство. – 2014. – № 14 (236). – С. 84-90.
- 2 Алексеенко, А.М. Контроллинг в современных условиях управления предприятием / А.М. Алексеенко // Транспортное дело России. - 2015. - №3. С. 103-104.
- 3 Анискин, Ю.П. Планирование и контроллинг / Ю.П. Анискин, А.М. Павлова. – М.: Издательство «Омега-Л», 2015- 280 с.
- 4 Асаул, А.Н., Севек, В.К., Манчык-Сат Ч.С. Управление затратами и контроллинг: учебник. / В.К. Севек, Ч.С. Манчык-Сат. – Кызыл: РИО ТувГУ. - 2014 – 237 с.
- 5 Баталов, Д.А., Рыбьянцева, М.С.Методы и инструменты оперативного и стратегического контроллинга // Полиматический сетевой электронный журнал Кубанского государственного аграрного университета. - 2014. - №67. - С. 17-21.
- 6 Богачева, Н.В. Контроллинг как технология управления // Вестник Российского Государственного аграрного университета. - 2016. - №11. С. 148-150.
- 7 Боков, С.И., Бокова, М.С. Сущность и основные критерии оперативного контроллинга // Альманах современной науки и образования. - 2016. - №5 (72) С. 31.
- 8 Бочаров, В. В. Финансовый анализ : Учеб.пособие / В. В. Бочаров. – СПб. : Питер, 2014. – 240 с.
- 9 Бочаров, В.В. Коммерческое бюджетирование : Учеб.пособие / В.В. Бочаров. – СПб. : Питер, 2014. – 346 с.
- 10 Бурлаков, Г.А. Бюджетирование. Финансы под жестким контролем: Бизнес-курс: учебное пособие / Г.А. Бурлаков, - Москва: Изд-во «М», 2015. - 92 с.
- 11 Бурнов, Г.Н. Бюджетирование: шаг за шагом. / Г.Н. Бурнов, О.И. Кузнецова. - Москва: Изд-во «ЮНИТИ-ДАНА», 2015. - 268 с.
- 12 Вертянкина, А.В. Стратегический и оперативный контроллинг: Труды Дальневосточного государственного технического университета. -2015. - №147. С. 123-124.
- 13 Вебер, Юрген Введение в контроллинг / Юрген Вебер , Шеффер Утц. - Москва: ИЛ, 2016. - 416 с.

- 14 Володина, А.А. Управление финансами. Финансы предприятий : учебник / под ред. А. А. Володина. – 2-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 509 с.
- 15 Воронина, В. М. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учебное пособие: сборник задач, заданий, тестов / В. М. Воронина; М-во образования и науки Рос. Федерации, Федер. гос. бюджет.образоват. учреждение высш. проф. образования «Оренбург. гос. ун-т». – Оренбург : ОГУ, 2013. – 100 с.
- 16 Воронова, Е. Ю. Управленческий учет. Учебник / Е.Ю. Воронова. - Москва: Гостехиздат, 2016. - 430 с.
- 17 Гаврилова, А.Н. Финансы организаций (предприятий): учебное пособие для Вузов / А.Н. Гаврилова, А.А. Попов. – М.: Проспект, КноРус, 2015. – 597 с.
- 18 Горелов, Н.А. Методология научных исследований: учебник / Н.А. Горелов, Д.В. Круглов. - М. :Юрайт, 2017. - 290 с.
- 19 Гартвич, А. Налоги, сборы и страховые взносы: правила исчисления / А. Гартвич. - СПб. : Питер, 2014. - 285 с.
- 20 Гребенников, П. И. Корпоративные финансы. Учебник и практикум / П.И. Гребенников, Л.С. Тарасевич. - М.: Юрайт, 2017. - 254 с.
- 21 Григорьева, Т.И. Финансовый анализ для менеджеров: оценка, прогноз : учебник. / Т.И. Григорьева. - 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2015. – 462 с.
- 22 Гришина, О.П. Новое - это хорошо забытое старое// Актуальные вопросы бухгалтерского учета и налогообложения. 2016. № 8 [Электронный ресурс].Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
- 23 Ивасенко, А.Г. Финансы организаций: учебное пособие / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова. – М.: КноРус, 2014. – 208 с.
- 24 Левкин, Г. Г., Контроллинг и управление логистическими рисками: учебно-методическое пособие / Директ-Медиа , 2015. - 58 с.
- 25 Каковкина, Т. В. Аудит-контроллинг. Теоретические и методологические основы / Т.В. Каковкина. - М.: Юнити-Дана, 2016. - 184 с.
- 26 Каплина С. А. Организация и технология розничной торговли / Феникс - Москва, 2014. - 336 с.

27 Карпов, А.Н. Роль генерального директора в бюджетировании. Книга 6: учебное пособие / А.Н. Карпов. - Москва: Изд-во «Результат и качество», 2015. - 208 с.

28 Карпова, Т. П. Учет, анализ и бюджетирование денежных потоков : учебное пособие для студентов, обучающихся по направлению «Экономика» специальности (профилю подготовки) «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» / Т. П. Карпова, В. В. Карпова. – М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2015. – 302 с.

29 Ким, Л.И. Формирование показателей внутренней (управленческой) отчетности по данным первичного учета / Л.И. Ким // Вестник Российского университета кооперации. - 2014. - №1 (11). - С. 36-45.

30 Клишевич, Н.Б. Финансы организаций: учебное пособие / Н.Б. Клишевич. – М.: Проспект, КноРус, 2014. – 304 с.

31 Ковалев, В. В. Управление денежными потоками, прибылью и рентабельностью : учебно-практическое пособие / В. В. Ковалев. – М. : Проспект, 2014. – 336 с.

32 Колчина, Н.В. Финансы организаций (предприятий): учебник / Н.В Колчина. – М.: Юнити-Дана , 2015. – 365 с.

33 Корольков, Р.В. Контроллинг в торговой организации / Р.В. Корольков // Вестник Воронежского института высоких технологий. - 2014. - № 10. - С. 287-290.

34 Леготина, Ю.В. Финансы предприятий: задания и методические указания к практическим занятиям / Ю.В. Леготина, - Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2015. - 31 с.

35 Лукасевич, И.Я. Финансовый менеджмент. Учебник / И.Я. Лукасевич. – М.: Эксмо, 2014. – 462 с.

36 Майер, Э. Контроллинг как система мышления и управления / Э. Майер. - М.: Финансы и статистика, 2015. - 117 с.

39 Маскелл, Брайан Практика бережливого учета. Управленческий, финансовый учет и система отчетности на бережливых предприятиях / Брайан Маскелл , Брюс Баггали. - М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2015. - 384 с.

40 Маркарьян, Э. А. Экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебник / Э. А. Маркарьян, Г. П. Герасименко, С. Э. Маркарьян. – Ростов н/Д.: Феникс, 2014. – 576 с.

- 41 Мокий, М.С. Методология научных исследований : учебник / М.С. Мокий, А.Л. Никифоров, В.С. Мокий. - М. :Юрайт, 2017. - 255 с.
- 42 Недобуга, О.А. Обзор программных продуктов по бюджетированию / О.А. Недобуга, М.Г. Романенко // Актуальные проблемы современной науки. - 2015. - С. 187-189.
- 43 Низова, Л.М. Предпринимательство как фактор социально-экономического развития / Л. М. Низова, И. В. Малинкина // Журнал экономической теории. - 2015. - № 3. - С. 251 – 254.
- 44 Новиков, В.К. Методология и методы научных исследований : курс лекций / В.К. Новиков. - М. : Моск. гос. акад. водного трансп., 2015. - 210 с.
- 45 Орлов, А.И. О развитии математических методов контроллинга / А.И. Орлов // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. - 2016. - №120. - С.49-59.
- 46 Остапенко, Л.М. Эволюция понятия «финансовые ресурсы» и современные подходы к определению понятия «финансовые ресурсы предприятия» / Л.М. Остапенко // Вестник современной науки. 2016. - №1-1 (13). - С.103
- 47 Панова, А.Ю. Влияние финансовых стратегий населения на розничную торговлю / А.Ю. Панова // Неделя науки СПбПУ. - 2016. - С. 377-379
- 48 Парамонова, Т.Н. Конкурентоспособность предприятия розничной торговли / Т.Н. Парамонова, И.Н. Красюк. - КноРус. : Москва, 2012. - 120 с.
- 49 Попченко, Е.Л. Бизнес-контролинг / Е.Л. Попченко, Н.Б. Ермасова. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2016. – 288 с.
- 49 Просветов, Г. И. Контролинг. Задачи и решения / Г.И. Просветов. - Москва: СПб. [и др.] : Питер, 2015. - 320 с.
- 50 Романовский, М.В., Врублеский, О.В. Финансы : учеб.для бакалавров / под ред. М. В. Романовского, О. В. Врублевской. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2015. – 590 с.
- 51 Румянцева Е.Е., Новая экономическая энциклопедия : учебник / Е.Е. Румянцева. - 4-е изд., - М.: ИНФРА-М Издательский Дом, 2016. - 882 с.

52 Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности: Учебное пособие / Г.В. Савицкая. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 284 с.

53 Саховская, К.А. Стратегический контроллинг как инструмент эффективного управления предприятием / К.А. Саховская // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. - 2014. - № 24. - С. 54-58.

54 Сигидов, Ю. И. Взаимосвязь контроллинга и управленческого учета / Ю.И. Сигидов, М.С. Рыбьянцева. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 168 с.

55 Тальмина, П.В., Юсупова, С.Я. Контроллинг - инновационная база управления современным бизнесом / П.В. Тальмина, С.Я. Юсупова // Известия Чеченского государственного педагогического института. - 2016. - № 1 (5). - С. 124-129.

56 Теплякова, Т.Ю. Контроллинг : учебное пособие / Ульяновск: УлГТУ, 2016. - 143 с.

57 Фалько, С.Г. Контроллинг для руководителей и специалистов : учебник / С.Г. Фалько // Финансы и статистика. - 2008. – 272 с.

58 Хан, Д. ПиК. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Д. Хан. - М.: Финансы и статистика, 2015. - 800 с.

59 Ханов, Р.Ф. Агентский конфликт и финансовый контроллинг в организации / Р.Ф. Ханов // Альманах современной науки и образования. - 2015. - № 2 (69). - С. 185-187

60 Чеглакова, С. Г. Анализ финансовой отчетности : учебное пособие для студентов по направлению «Экономика» и специальности «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» / С. Г. Чеглакова. – М. : Дело и Сервис, 2014. – 287 с.

61 Шалобанов, С.В. Автоматизация розничной торговли, программно-аппаратные средства автоматизированных систем учета и контроля розничной торговли / С.В. Шалобанов, Н.Н. Буренок // Ученые заметки ТОГУ. - 2014. - № 4. - С. 1008-1018.

62 Шеремет, А. Д. Бухгалтерский учет и анализ: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению 080100 «Экономика» / А. Д. Шеремет, Е. В. Старовойтова; под ред. А. Д. Шеремета.- 2-е изд., испр. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 446 с.

63 Шеремет, А. Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности : учебное пособие для студентов, обучающихся по специальности «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» / А. Д. Шеремет. – М. : ИНФРА-М, 2015. – 255 с.

64 Шешукова, Д.Д. Управленческий учет в системе контроллинга / Д.Д. Шешукова, Т.Г. Шешукова // Экономика и Менеджмент. - 2014. - С 319-324.

65 Шигаев, А.И. Контроллинг стратегии развития предприятия: учеб. Пособие / А.И. Шигаев. – М.:ЮНИТИ-ДИАНА, 2017. – 351 с.

66 Шохин,а Л.С., Ухина О.И. Понятие финансовых ресурсов: теоретический и практический аспекты / Л.С. Шохина, О.И. Ухина // Финансовый вестник. - Воронеж: ФГБОУ ВПО Воронежский ГАУ, 2016. - №2 (24). С. 23-55.

67 Этрилл, Питер Финансовый менеджмент и управленческий учет для руководителей и бизнесменов / Питер Этрилл , Эдди Маклейни. - Москва: СИНТЕГ, 2016. - 648 с.

68 Положение по бухгалтерскому учету «Расходы организации» (ПБУ 10/99), утв. Приказом Минфина РФ от 06.05.99 №33н 94н [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://base.consultant.ru>.

69 Положение по бухгалтерскому учету «Бухгалтерская отчетность организации» (ПБУ 4/99), утв. Приказом Минфина РФ от 06.07.99 №43н [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://base.consultant.ru>.

70 Налоговая политика. Теория и практика [Электронный ресурс]: учебник для магистрантов, обучающихся по специальностям «Финансы и кредит», «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», «Мировая экономика»/ И.А. Майбуров [и др.].— Электрон.текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.— 518 с.

71 Консультант плюс [электронный ресурс] – Режим доступа: <http://base.consultant.ru>.

ПРИЛОЖЕНИЕ А
Бухгалтерский баланс



КНН 2 8 0 1 0 9 4 5 1 9 - -

КПП 2 8 0 1 0 1 0 0 1 Стр. 0 0 3

Форма по ОКУД 071000

Бухгалтерский баланс

АКТИВ

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
-	Нематериальные активы	1100	-	-	-
-	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
-	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
-	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
-	Основные средства	1150	110252	107513	75796
-	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
-	Финансовые вложения	1170	-	-	-
-	Отложенные налоговые активы	1180	-	-	-
-	Прочие внеоборотные активы	1190	0	0	3817
-	Итого по разделу I	1100	110252	107513	79613
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
-	Запасы	1210	99139	438612	419941
-	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	-	-	-
-	Дебиторская задолженность	1250	7250	13608	23736
-	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	89755	186086	46750
-	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	106214	76607	50464
-	Прочие оборотные активы	1260	-	-	-
-	Итого по разделу II	1200	293358	714913	540871
-	БАЛАНС	1600	403610	822426	620484



ИНН 2801094519--

КПП 280101001 Стр. 004

ПАССИВ

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
III КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ					
-	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	20000	20000	20000
-	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	(-)	(-)	(-)
-	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
-	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
-	Резервный капитал	1360	-	-	-
-	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	155876	126693	101205
-	Итого по разделу III	1300	175876	146693	121205
III ЦЕЛЕВОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ					
-	Целевой фонд	1310	-	-	-
-	Целевой капитал	1320	-	-	-
-	Целевые средства	1350	-	-	-
-	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества	1360	-	-	-
-	Резервный и иные целевые фонды	1370	-	-	-
-	Итого по разделу III	1300	-	-	-
IV ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
-	Земельные средства	1410	(137520)	27124	195500
-	Отложенные налоговые обязательства	1420	(11)	-	-
-	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
-	Прочие обязательства	1450	-	-	-
-	Итого по разделу IV	1400	(137540)	27124	195500



ИНН 2801094519--

КПП 280101001 Стр. 005

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
-	Заемные средства	1510	15929	0	0
-	Кредиторская задолженность	1520	349345	648609	303779
-	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
-	Оценочные обязательства	1540	-	-	-
-	Прочие обязательства	1550	-	-	-
-	Итого по разделу V	1500	365274	648609	303779
-	БАЛАНС	1700	403610	822426	620484

Примечания:
1 Указываются номера счетов бухгалтерского учета, по которым выявлены обязательства организации.
2 Заполнить в других формах отчетности, если организация имеет обязательства в других областях.
3 Сумма обязательств организации.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б
Отчет о финансовых результатах



ИНН 2801094519 -
 КПП 280101001 Стр. 006

Форма по ОКУД 0710002

Отчет о финансовых результатах

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	За отчетный год	За предыдущий год
1	2	3	4	5
-	Выручка ²	2110	4269098	3801925
-	Себестоимость продаж	2120	(3943964)	(3508801)
-	Валовая прибыль (убыток)	2100	325134	293124
-	Коммерческие расходы	2210	(291727)	(282415)
-	Управленческие расходы	2220	(-)	(-)
-	Прибыль (убыток) от продаж	2200	33407	10709
-	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
-	Проценты к получению	2320	-	-
-	Проценты к уплате	2330	(4775)	(15813)
-	Прочие доходы	2340	41066	70987
-	Прочие расходы	2350	(32698)	(29063)
-	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	37000	36818
-	Текущий налог на прибыль	2410	(7751)	(8464)
-	в т.ч. постоянное налоговое обязательство (активы)	2420	351	-
-	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	-	-
-	Изменение отложенных налоговых активов	2450	-	-
-	Прочее	2460	-	-
-	Чистая прибыль (убыток)	2400	29249	28354
-	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
-	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
-	Совокупный финансовый результат периода ³	2500	29249	28354
СПРАВОЧНО				
-	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
-	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

Примечания:
 1. Указаны те коды соответствующих показателей в бухгалтерском балансе и отчетах о финансовых результатах.
 2. Выручка определяется за минусом налога на добавленную стоимость, налога.
 3. Совокупный финансовый результат периода отражает сумму чистой прибыли (убытка), «Результат от переоценки внеоборотных активов», «Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода».